



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA A LOS SUBSISTEMAS DE
RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO
DE CARACAS

Realizado por:

Leal, Samantha
Nasr, Zoraida

Profesor guía:

Montenegro, Lourdes

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de ____ de ____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA A LOS SUBSISTEMAS DE
RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO
DE CARACAS

Realizado por:

Leal, Samantha
Nasr, Zoraida

Profesor guía:

Montenegro, Lourdes

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : VEINTE PUNTOS 20 puntos.

Nombre: Rosalba Hingon S. Firma: [Firma]

Nombre: Lourdes Montenegro Firma: [Firma]

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, 02 de Diciembre de 2009



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS

GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS
HUMANOS EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO DE CARACAS

Tesistas:
Leal Garcia, Samantha Carolina
Nasr Kalek, Zoraida

Tutor:
Lourdes Montenegro

Caracas, Octubre 2009

A mi abuelo hermoso, porque cada día me das una lección invaluable de esfuerzo y lucha...

A mis padres por haberme dado la vida.

A mi tío, porque siempre confías en mí, me apoyas y me das aliento.

*A mi novio, gracias por tu compañía y por siempre recordarme lo importante que es cumplir
esta meta.*

*Y a todas esas personas especiales que comparten mi vida por su paciencia en mis momentos
difíciles, su comprensión y apoyo cuando más lo necesité...*

Gracias!!

Samantha Leal

A mis padres, Maigualida y Hicham, por su apoyo incondicional y por confiar en mi siempre.

A mi hermana Fairuz, por tenerme paciencia en todo momento.

A mis familiares y amigos, que estuvieron conmigo apoyándome y dándome fuerzas cuando lo necesitaba.

A todas aquellas personas que dieron un granito de arena para que este trabajo de grado fuera posible.

A mi compañera y amiga Samantha, por apoyarme en todo momento a lo largo de la carrera y ayudarme a levantarme en los momentos más difíciles.

Gracias!!!

Zoraida Nasr

Agradecimientos

*Queremos agradecer a **Dios** por habernos dado la vida, por estar con nosotras y por poner en nuestro camino a personas tan valiosas como nuestra familia, nuestros amigos, profesores y demás personas que han sido de gran ayuda durante toda la carrera.*

*A nuestros **padres y familiares**, por siempre apoyarnos y alentarnos a cumplir esta meta.*

*A nuestra tutora, **Lourdes Montenegro**, por darnos siempre ánimos y creer en nosotras.*

*A **Gustavo García**, por su valiosa orientación en todo el desarrollo del trabajo de grado.*

*A **todas aquellas personas** que pusieron su granito de arena para que este trabajo de grado fuera posible.*

*A las **organizaciones** que tenían injerencia en este estudio, gracias por permitirnos desarrollar nuestra investigación con ustedes.*

Samantha y Zoraida



INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	XIII
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
CAPÍTULO II	
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	37
CAPÍTULO III	
MARCO TEÓRICO	39
1. DISCAPACIDAD:.....	39
2. GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD: DEFINICIÓN Y DIMENSIONES.....	49
CAPÍTULO IV	
MARCO REFERENCIAL	79
1. MINISTERIO DE PODER POPULAR PARA EL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.....	79
2. INSTITUTO NACIONAL DE PREVENCIÓN, SALUD Y SEGURIDAD LABORALES.	80
3. MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA SALUD (MPPS).....	80
4. MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR (MPPE).....	82
5. CONSEJO NACIONAL PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD (CONAPDIS).	83
CAPÍTULO V	
MARCO METODOLÓGICO	88
1. DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.	88
2. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA	89
3. VARIABLE. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL.....	89
3.1.2.1. Integración de Recursos Humanos	90
3.1.2.1.1. Investigación de mercado de Recursos Humanos.....	90
3.1.2.1.2. Reclutamiento.....	91
3.1.2.1.3. Selección.....	91
3.1.2.1.4. Contratación.....	92

3.1.2.1.5. Socialización, comunicación sensibilización y cultura.....	93
3.1.2.2. Organización del Recurso Humano.....	93
3.1.2.2.1. Análisis y descripción de puestos.....	94
3.1.2.2.2. Planificación de Carrera.....	94
3.1.2.2.3. Evaluación de desempeño.....	94
3.1.2.3. Retención del Recurso Humano.....	94
3.1.2.3.1. Administración de sueldos y salarios.....	95
3.1.2.3.2. Planes de prestaciones sociales.....	95
3.1.2.3.3. Higiene y seguridad industrial.....	95
3.1.2.3.4. Relaciones Laborales.....	96
3.1.2.4. Desarrollo de recursos humanos.....	96
3.1.2.4.1. Capacitación.....	96
3.1.2.4.2. Desarrollo Organizacional.....	96
3.1.2.5. Evaluación de la Gestión.....	97
3.1.2.5.1. Auditoría.....	97
4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	99
5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	104
6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	105

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 174

1. CON RESPECTO A DESCRIBIR LA GESTIÓN DE DISCAPACIDAD ASOCIADA A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANISMOS CON RESPONSABILIDAD DIRECTA EN DESARROLLAR NORMAS, POLÍTICAS O PROGRAMAS QUE VAYAN DIRECTAMENTE DIRIGIDOS A LA PROTECCIÓN E INTEGRACIÓN LABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.....	174
2. CON RESPECTO A DESCRIBIR LA GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA AL SUBSISTEMA DE INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	175
3. CON RESPECTO A DESCRIBIR LA GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA AL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	176
4. CON RESPECTO A DESCRIBIR LA GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA AL SUBSISTEMA DE RETENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	177
5. CON RESPECTO A DESCRIBIR LAS GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA AL SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	177
6. CON RESPECTO A DESCRIBIR LA GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA AL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.....	178
7. ALGUNAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DEL ESTUDIO:.....	179

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 183

ANEXO A: - INSTRUMENTO QUE SE UTILIZÓ PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA A LOS SUBSISTEMAS DE RRHH.....	191
ANEXO B: - CARTA DE INVITACIÓN A LOS EXPERTOS PARA A VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.	199
ANEXO C:- PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN INTEGRACIÓN DE RRHH.	201
ANEXO D:- PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO.	202
ANEXO E: - PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO.	203
ANEXO F: - PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.	205
ANEXO G: - PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.	206

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.	98
TABLA 2: ESCALA PARA MEDIR EL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD.	103
TABLA 3: ANALISIS DE FIABILIDAD (ALPHA DE CRONBACH).	104
TABLA 4: CODIFICACIÓN DEL ESTATUS DE LA PRÁCTICA.	106
TABLA 5: INTERVALOS PARA LA VARIABLE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA A LOS SUBSISTEMAS DE RRHH.	107
TABLA 6: INTERVALOS PARA LA DIMENSION DE INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO.	107
TABLA 7: INTERVALOS PARA LAS SUBDIMENSIONES: INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE RRHH, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y SOCIALIZACIÓN, COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CULTURA.	108
TABLA 8: INTERVALOS PARA LA DIMENSIÓN DE ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO	108
TABLA 9: INTERVALOS PARA LAS SUBDIMENSIONES: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, PLAN DE CARRERA Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	109
TABLA 10: INTERVALOS PARA LA DIMENSIÓN DE RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO.	109
TABLA 11: INTERVALOS PARA LAS SUBDIMENSIONES DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES, HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL Y RELACIONES LABORALES.	110
TABLA 12: INTERVALOS PARA LAS DIMENSIÓN DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.	110
TABLA 13: INTERVALOS PARA LAS SUBDIMENSIONES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	110
TABLA 14: INTERVALOS PARA LA MEDICIÓN DE LA DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y SU SUBDIMENSIÓN DE AUDITORÍA.	111
TABLA 15: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA VARIABLE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.	114
TABLA 16: PRESENCIA ABSOLUTA DE LA PRÁCTICA 35 QUE CORRESPONDE AL PAGO Y BENEFICIOS DE ACUERDO A LA FUNCIÓN DEL CARGO.	116
TABLA 17: PRESENCIA ABSOLUTA DE LA PRÁCTICA 36 QUE CORRESPONDE A LAS PRESTACIONES SOCIALES CONTEMPLADAS EN LA LEY.	116
TABLA 18: AUSENCIA ABSOLUTA LA PRÁCTICA 37 QUE CORRESPONDE AL PAQUETE DE PRESTACIONES POR CONCEPTO DE AYUDA POR DISCAPACIDAD.	116
TABLA 19: AUSENCIA ABSOLUTA LA PRÁCTICA 38 QUE CORRESPONDE A LOS PLANES ASISTENCIALES MÉDICO-HOSPITALARIO ADECUADOS AL TIPO DE DISCAPACIDAD	117

TABLA 20: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA DIMENSIÓN INTEGRACIÓN DE RRHH.	118
TABLA 21: PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN INTEGRACIÓN DE RRHH.	120
TABLA 22: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE RRHH.	122
TABLA 23: FRECUENCIA DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS EN LA SUBDIMENSIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE RRHH.	123
TABLA 24: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN DE RECLUTAMIENTO.	124
TABLA 25: FRECUENCIA DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS EN LA SUBDIMENSIÓN DE RECLUTAMIENTO.	126
TABLA 26: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN DE SELECCIÓN.	127
TABLA 27: FRECUENCIA DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS EN LA SUBDIMENSIÓN DE SELECCIÓN.	129
TABLA 28: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN DE CONTRATACIÓN.	130
TABLA 29: FRECUENCIA DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS EN LA SUBDIMENSIÓN DE CONTRATACIÓN.	132
TABLA 30: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN DE SOCIALIZACIÓN, COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CULTURA.	132
TABLA 31: PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA SUBDIMENSIÓN DE SOCIALIZACIÓN, COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CULTURA.	135
TABLA 32: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO... ..	136
TABLA 33: FRECUENCIA DE PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS EN LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO.	138
TABLA 34: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	139
TABLA 35: FRECUENCIA DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS EN LA SUBDIMENSIÓN DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	141
TABLA 36: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN PLAN DE CARRERA.	142
TABLA 37: FRECUENCIA DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS EN LA SUBDIMENSIÓN DE PLAN DE CARRERA.	143
TABLA 38: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	144

TABLA 39: PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA SUBDIMENSIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	146
TABLA 40: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA DIMENSIÓN RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	147
TABLA 41: FRECUENCIA DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS EN LA DIMENSIÓN RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO.....	148
TABLA 42: PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA SUBDIMENSIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	150
TABLA 43: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES. .	151
TABLA 44: PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA SUBDIMENSIÓN DE PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES.....	153
TABLA 45: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	154
TABLA 46: FRECUENCIA DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS EN LA SUBDIMENSIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	156
TABLA 47: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN RELACIONES LABORALES.....	158
TABLA 48: PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA SUBDIMENSIÓN DE RELACIONES LABORALES.....	159
TABLA 49: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA DIMENSIÓN DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.	160
TABLA 50: PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.....	162
TABLA 51: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN CAPACITACIÓN.....	164
TABLA 52: PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA SUBDIMENSIÓN DE CAPACITACIÓN.....	165
TABLA 53: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA SUBDIMENSIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	167
TABLA 54: FRECUENCIA DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS EN LA SUBDIMENSIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	168
TABLA 55: TOTALIDAD DE PRÁCTICAS PRESENTES EN LA DIMENSIÓN EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y SU SUBDIMENSIÓN DE AUDITORÍA.....	169
TABLA 56: FRECUENCIA DE LA PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS DIMENSIÓN EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y SU SUBDIMENSIÓN DE AUDITORÍA.....	172

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LOS SUBSISTEMAS DE RRHH	114
GRÁFICO N° 2- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA DIMENSIÓN DE INTEGRACIÓN DEL RH	118
GRÁFICO N° 3- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE RH	122
GRÁFICO N° 4- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE RECLUTAMIENTO	125
GRÁFICO N° 5- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE SELECCIÓN	128
GRÁFICO N° 6- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE CONTRATACIÓN	131
GRÁFICO N° 7- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE SOCIALIZACIÓN, COMUNICACIÓN, SENSIBILIZACIÓN Y CULTURA	133
GRÁFICO N° 8- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA DIMENSIÓN DE ORGANIZACIÓN DEL RH	137
GRÁFICO N° 9- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	140
GRÁFICO N° 10- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE PLAN DE CARRERA.....	142
GRÁFICO N° 11- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	145
GRÁFICO N° 12- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA DIMENSIÓN DE RETENCIÓN DEL RH	147
GRÁFICO N° 13- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES	152
GRÁFICO N° 14- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	154
GRÁFICO N° 15- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE RELACIONES LABORALES	158
GRÁFICO N° 16- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA DIMENSIÓN DE DESARROLLO DEL RH.....	161
GRÁFICO N° 17- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE CAPACITACIÓN	164
GRÁFICO N° 18- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA SUBDIMENSIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	167

GRÁFICO N° 19- PORCENTAJE DE PRESENCIA DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADAS A LA DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y SU SUBDIMENSIÓN DE AUDITORÍA 170

RESUMEN

La discapacidad es percibida a nivel mundial como un problema de carácter social, además de tener una connotación médica. De forma tal que las organizaciones también se ven afectadas por esta situación. La unidad de Recursos Humanos desempeña un papel protagónico dentro de estas para el desarrollo de la Gestión de la Discapacidad.

En Venezuela, se han percibido diferentes esfuerzos por incorporar la discapacidad a la cotidianidad, por lo tanto diferentes organismos como el Ministerio para el Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, el Instituto de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), el Consejo Nacional Para las Personas con Discapacidad, el Ministerio para el Poder Popular para la Educación Superior y el Ministerio del Poder Popular para la Salud han tenido especial participación en el desarrollo de políticas, normas o programas para la inserción de personas con discapacidad en el mundo laboral. Por lo tanto se plantea la interrogante de cómo se gestiona la discapacidad mediante los subsistemas de Recursos Humanos dentro de estos organismos mencionados.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, se realizó un estudio experimental, de tipo transeccional descriptivo, utilizando un instrumento dicotómico construido a partir de la operacionalización de la variable.

Los resultados arrojan que dos de las organizaciones presentan un nivel de presencia bajo, dos presentan un nivel medio y solo una de estas organizaciones presenta un nivel alto de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos.

Palabras Claves: Gestión de la Discapacidad, Recursos Humanos, Discapacidad, Inserción Laboral, Organismos Públicos.



INTRODUCCIÓN

El objetivo general del trabajo de grado que se presenta a continuación es describir la gestión de discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos en organizaciones con responsabilidad directa en desarrollar normas, políticas o programas que vayan directamente dirigidos a la protección e integración laboral de las personas con discapacidad.

El interés para realizar esta investigación surge del hecho de evaluar como estas organizaciones realizan esta gestión en su interior.

Para la consecución del objetivo general y objetivos específicos se procedió a establecer intervalos para así poder realizar la descripción en cuanto a nivel de presencia de las prácticas en la Gestión de Recursos Humanos, realizando esto por cada dimensión planteada en la operacionalización, de manera tal de dar respuesta con esto a los objetivos específicos establecidos para el estudio.

El trabajo presenta la siguiente estructura:

Capítulo I: Contempla el planteamiento del problema de investigación, donde adicionalmente se presentan la trascendencia del trabajo a desarrollarse.

Capítulo II: Presenta tanto el objetivo general como los objetivos específicos que se quieren alcanzar por medio de esta investigación.

Capítulo III: Corresponde al marco teórico, en el que se presentan las teorías, enfoques y conceptos que resultaron relevantes para esta investigación.

Capítulo IV: En este capítulo se presenta el marco referencial, en el cual se exponen aspectos importantes de las distintas organizaciones que tienen injerencia en este estudio.

Capítulo V: Este capítulo corresponde al marco metodológico, en el cual se especifica las herramientas y la metodología seguidas para la recolección y procesamiento de la información necesaria para la culminación del estudio.

Capítulo VI: En este capítulo se exponen la presentación y el análisis de los resultados obtenidos luego del procesamiento de la información.

Capítulo VII: Este capítulo corresponde a las conclusiones y las recomendaciones que se generaron luego del análisis de los resultados.



Bibliografía: Este aparte se conforma por referencias bibliográficas que incluyen trabajos de grado, información de Internet, artículos de revistas científicas, así como también referencias electrónicas que sean ubicadas en sitios de reconocida solvencia investigativa académica.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Organización Mundial de la Salud (OMS) plantea el concepto de discapacidad como: los aspectos negativos que surgen de la interacción entre un individuo con una condición de salud dada y los factores contextuales que se conforman por los ambientales y personales. Es el término genérico que comprende todos los componentes: deficiencias, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación. En conclusión, expresa los aspectos negativos de la interacción entre un individuo con problemas de salud y su entorno. (OMS, 2001 c.p. Buñuales, González, Martín, 2001). Sin embargo, es importante no dejar a un lado diferentes esfuerzos de autores por presentar un concepto de discapacidad. Valdéz (2006) define que la discapacidad “refleja las consecuencias de la deficiencia a partir del rendimiento funcional y de la actividad del individuo; las discapacidades representan, por lo tanto, trastornos en el nivel de la persona (dimensión individual)”. Un concepto más amplio de la discapacidad que incluye algunas clasificaciones, es el que presenta Cáceres (2004) planteando que la discapacidad “es toda restricción o ausencia (debida a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para cualquier ser humano” (p.75). Es caracterizada por insuficiencias o excesos que se producen en el desempeño y en el comportamiento de una actividad rutinaria, ya sean temporales o permanentes, reversibles o irreversibles y progresivos o regresivos, por lo que han sido clasificadas en nueve grupos: de la conducta, de la comunicación, del cuidado personal, de la locomoción, de la disposición del cuerpo, de la destreza, de situación, de una determinada actitud y de otras restricciones de la actividad.

En el caso específico de Venezuela, la Ley para Personas con Discapacidad (2007), en el artículo 5, define la discapacidad como



Leal y Nasr 2009

...la condición compleja del ser humano constituida por factores biopsicosociales, que evidencia una disminución o supresión temporal o permanente, de alguna de sus capacidades sensoriales, motrices o intelectuales que puede manifestarse en ausencias, anomalías, defectos, pérdidas o dificultades para percibir, desplazarse sin apoyo, ver u oír, comunicarse con otros, o integrarse a las actividades de educación o trabajo.

Para tratar de unificar conceptos, y de regirnos todos bajo una misma clasificación de las discapacidades, se han observado esfuerzos de organismos internacionales, tal es el caso de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que para llevar a cabo esto, propuso en 1980 una Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM-1), y que a pesar de su utilidad conceptual, no presenta una adecuada relación entre los distintos conceptos y se tiende a interpretar como un modelo causal y unidireccional. No refleja la importancia del entorno social y físico en el proceso. (Fondo Nacional de la Discapacidad, FONADIS, s/f.)

En 1997, se elabora una nueva Clasificación Internacional de las Deficiencias, Actividades y Participación (CIDDM-2) proponiéndose

...un nuevo esquema para interpretar las interrelaciones entre las dimensiones de las consecuencias de la enfermedad. Según este esquema, las consecuencias de la enfermedad se consideran como una interacción compleja entre la alteración de la salud y factores de contexto, de manera que las intervenciones sobre un elemento pueden inducir modificaciones en los demás elementos relacionados (Fondo Nacional de la Discapacidad, FONADIS s/f).

Esta nueva clasificación tiene su aprobación final el 22 de mayo de 2001, con el nombre definitivo de Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud (CIF), con el objetivo claro de “proporcionar un lenguaje unificado y estandarizado



que sirva como punto de referencia para la descripción de la salud y los estados relacionados con la salud” (Egea y Sarabia, 2001). Por lo que la Organización Mundial de la Salud (OMS) cambia su “enfoque primitivo de consecuencias de la enfermedad para enfocar el objetivo hacia la salud y los estados relacionados con la salud”, entendiendo estos últimos como “las funciones corporales, estructuras corporales, deficiencias, actividad, limitaciones en la actividad, participación, restricciones en la participación y factores ambientales” (Egea y Sarabia, 2001).

Según plantea la Disabled People’s Internacional (2006) a nivel mundial 650 millones de personas padecen alguna discapacidad. En el continente europeo se calcula que 37 millones de habitantes, el 10% de la población, son personas con discapacidad (Durán, 2003, c.p. García, 2006). Según un estudio realizado por Samaniego (2006) la población latinoamericana con discapacidad está alrededor de 50 millones. El problema se agrava con los datos presentados por la Organización Mundial de la Salud, al estimarse que “el número de personas con discapacidad aumentará en 120%, en los próximos 30 años, en los países del sur, mientras que el índice de crecimiento de las personas con discapacidad en los países del norte será de 40% durante ese mismo período” (OMS, s/f, c.p. Berman, s/f). En el caso de Venezuela la población que presenta alguna discapacidad se encuentra constituida por 907.694, representando un 3,9% de la población total ¹ (García, 2006).

Dada la dimensión que reflejan las cifras anteriormente mencionadas, se hace necesaria la inclusión de estas personas en la vida cotidiana. La inclusión es un concepto que debe entenderse no sólo como opuesto a la exclusión, sino además, como una posibilidad real de participación y sobre todo de una interacción eficiente entre la persona con discapacidad y su entorno social (Centro para Integración y el Desarrollo del Invidente, 2005).

¹ García (2006) expone que el listado considerado en la encuesta censal del 2001 es incompleto y no se ajusta a todo el conjunto de tipologías de discapacidad contempladas por la Organización Mundial de la Salud. La forma en que se concibe la discapacidad es limitada y por lo tanto el resultado resulta poco preciso. A lo largo del tiempo, los datos derivados del censo de 2001 han sido desestimados debido a que la pregunta censal se limitaba al concepto discapacidades totales.



Se hará énfasis es la inclusión laboral, debido a que en la sociedad actual, el trabajo actúa como cauce de emancipación personal. En el contexto de esta sociedad mercantilizada el trabajo remunerado es el más valorado y de él depende normalmente el nivel de vida de las personas y familias, convirtiéndose en la principal vía de integración social, actuando también como factor de realización personal, puesto que "en la edad laboral cualquier individuo despliega estrategias orientadas a conseguir independencia y reconocimiento social como sujeto activo y capaz de desarrollar un proyecto de vida propio" (IOE, 1997, p.128, c.p. Pac y Navarrete, 2001, p. 4). Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2006) 386 millones de personas se encuentran dentro de la fuerza de trabajo, y además son personas que tienen el potencial necesario para incorporarse a la misma como empleados, trabajadores independientes o empresarios, y que poseen la voluntad de hacerlo. En América Latina hoy en día el 80% de las personas que poseen alguna discapacidad se encuentran desempleadas o han sido excluidas de la fuerza de trabajo (OIT, 2006). En Venezuela, según datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2001 c.p. García, 2006) 24,51% de los individuos que presentan alguna discapacidad reporta estar dentro de la fuerza de trabajo, de este porcentaje el 91,24% se encuentra ocupado, lo que equivale a 153.222 personas, mientras un 8,76% se encuentra desocupado, este porcentaje equivale a 14.713 personas. De estos desocupados un 81,24% se encuentran cesantes, y un 18,76% está en búsqueda de trabajo por primera vez.

Para llevar a cabo la inclusión de estas personas tanto en la actividad laboral como en el entorno social, es necesario que la sociedad misma y las organizaciones superen algunas barreras presentes, que colocan a los individuos con alguna discapacidad en situación de desventaja producida en función de su medio ambiente, trayendo como consecuencia la pérdida o la limitación de oportunidades de participar en la vida de la comunidad en igualdad con los demás. Esto se encuentra reflejado en un entorno físico plagado de barreras, que constriñen o impiden el acceso y la movilización y un entorno socio-cultural saturado también de éstas y como consecuencia de eso impiden o limitan el acceso a la actividad productiva, al empleo, a la vivienda, a la educación, a la recreación, etc. (Gatjens, 2004). Estas barreras pueden evidenciarse de la siguiente forma:



- **Barreras urbanísticas** que se evidencian en las vías públicas y en los espacios libres: bordillos sin rebajar, alcorques de árboles o jardineras en pasos estrechos, pavimentos deslizantes, etc.
- **Barreras arquitectónicas** en la edificación que existen en los accesos o en el interior de los edificios, traducidas en escaleras sin rampa o ausencia de ascensores como alternativa, etc.
- **Barreras en los transportes**, que pueden observarse en el transporte público que no se adapta a las necesidades de las personas con discapacidad: autobuses que no poseen rampa de acceso y que no sean de piso bajo, entre otras.
- **Barreras de la comunicación** que constituyen “los impedimentos para la emisión o recepción de mensajes, directamente o a través de los medios de comunicación: un semáforo sin señal acústica, un servicio de información sin intérprete del lenguaje de signos”, etc. (Asociación de Lesionados Medulares y Discapacitados Físicos de Cantabria. s/f).

Sin embargo, “las principales barreras son las que no se reconocen, aquellas que podemos tener nosotros para ver el problema” (Low y Bennun, s/f. c.p. Garzón, 2000). Durante demasiado tiempo, los problemas de las personas con discapacidades han sido agravados por una sociedad invalidante que se fijaba más en su discapacidad que en su potencial (Declaración de Salamanca, 1994, p. 7).

Organismos internacionales se han detenido a observar muy de cerca el problema y cómo esto repercute en la vida social y laboral de estas personas

...en especial la Organización de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo, la UNESCO, el UNICEF y la Organización Mundial de la Salud, han brindado apoyo en esta tarea a las organizaciones de personas discapacitadas o que se ocupan de estas personas (OIT, 2001).

En este sentido resaltan algunos esfuerzos de estos organismos, entre los que están:

- El Programa de Acción Mundial para los Impedidos, adoptado en 1982 por la Organización de las Naciones Unidas.



- El Decenio de las Naciones Unidas para los Impedidos (1983-1992).
- Las normas uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, adoptadas en 1993.
- El Convenio de la Organización Internacional del Trabajo sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas), 1983 (número. 159), y la Recomendación que lo acompaña, 1983 (número. 168), así como la Recomendación sobre la adaptación y la readaptación profesionales de los inválidos de 1955 (número. 99).
- El Decenio para los Impedidos de Asia y el Pacífico (1993-2002).
- Declaración de Salamanca y Marco de Acción para las Necesidades Educativas Especiales (1994).
- La Declaración de Copenhague sobre Desarrollo Social en 1995.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2001) estas propuestas internacionales orientan sus esfuerzos a la participación plena de las personas con discapacidades en todos los aspectos y sectores de la sociedad. A este respecto la Declaración de Copenhague de 1995 “considera la discapacidad como una forma de diversidad social y destaca la necesidad de brindar una respuesta global encaminada a crear una sociedad para todos” (OIT, 2001).

En el Convenio número 159 de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) es considerada la discapacidad como una situación que presenta una desventaja laboral que debería ser corregida “mediante un conjunto de medidas de política, reglamentaciones, programas y servicios”. Este Convenio hace referencia a:

- La igualdad de oportunidades.
- La igualdad de trato.
- La incorporación de formación y de oportunidades de empleo.
- La participación de la comunidad.
- Las consultas tripartitas con la participación de las autoridades públicas y de los representantes de los empleadores y los trabajadores.



- Las consultas con representantes de personas con discapacidad o que se ocupan de estas personas (OIT, 2001).

Otras Recomendaciones que se mencionan al respecto son las número 99 y 168 de la OIT, en las que se bosquejan medidas para promover oportunidades de empleo para los individuos con discapacidad ajustándose a las normas en materia de empleo y de sueldo aplicables a los trabajadores en general.

En el caso venezolano, el gobierno nacional, en la búsqueda de brindar salud integral a todos los ciudadanos por igual, y en el cumplimiento de los preceptos constitucionales, como lo establecido en el artículo 81 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la que se establece que

Toda persona con discapacidad o necesidades especiales tiene derecho al ejercicio pleno y autónomo de sus capacidades y a su integración familiar y comunitaria. El Estado, con la participación solidaria de las familias y la sociedad, le garantizará el respeto a su dignidad humana, la equiparación de oportunidades, condiciones laborales satisfactorias, y promoverá su formación, capacitación y acceso al empleo acorde con sus condiciones, de conformidad con la ley. Se les reconoce a las personas sordas o mudas el derecho a expresarse y comunicarse a través de la lengua de señas venezolana.

En el marco de la reciente Ley para Personas con Discapacidad (2007) vigente, en su artículo 1 hace referencia a la regulación de los medios y mecanismos, que permiten garantizar el desarrollo integral de las personas con discapacidad de forma plena y autónoma, de forma cónsona con sus discapacidades, y lograr así la integración a la vida familiar y comunitaria, por medio de su participación directa como ciudadanos y ciudadanas en ejercicio pleno de sus derechos y la participación de la sociedad y la familia, promueve la Misión José Gregorio Hernández, que se llevará a cabo en tres etapas:



La primera es el estudio de las personas con discapacidad, otra la creación de las bases para que el pueblo de Venezuela reciba los servicios de genética de manera gratuita y una tercera es la formación de recurso humano en el área de genética para atender las necesidades de la población (García, 2008).

Una vez obtenido el primer estudio, se proporcionará ayuda a quienes lo requieran.

Estos esfuerzos se logran con la participación de toda la sociedad en general, y dentro de esta se encuentran inmersas las organizaciones y su rol de empleadores, desempeñando un papel fundamental con respecto a la acomodación de los individuos con discapacidades. Para llevar a cabo la inserción de las personas con discapacidad en el lugar de trabajo, es necesario que los empleadores orienten sus esfuerzos primero y principal a determinar si el empleado puede efectuar el trabajo tal cual está planteado, luego si el trabajador no puede realizar su trabajo actual, determinar si haciendo ciertas modificaciones podría realizarlo, si aun así no puede realizarlo, es necesario analizar si podría llevar a cabo un trabajo diferente debido a su discapacidad y también determinar si el empleado conseguiría realizar algún otro trabajo habiéndose realizado algunas modificaciones (Lynk, s/f, c.p. García, 2006). Los empleadores pueden seguir algunas recomendaciones que presenta la Organización Internacional del Trabajo (2001) para realizar esta incorporación de la mejor manera posible, entre estas recomendaciones se menciona el garantizar la igualdad de oportunidad y de trato a las personas con alguna discapacidad, el disfrute de un lugar de trabajo seguro y saludable, que los empleadores tengan garantía que los gastos que van a sufragar en relación a la discapacidad se reduzca lo más posible, incluidos los gastos por atención médica y seguro, facilitar a las personas con discapacidad la conservación del empleo, entre otras.

Estas prácticas pueden realizarse a través de la implementación en las organizaciones de la gestión de la discapacidad, entendida como



un proceso proactivo, a menudo integrado a prácticas de desarrollo de recursos humanos que promueven el ingreso y el avance de las personas con discapacidades, así como estrategias que incluyen un rango de intervenciones en el área de la prevención, la readaptación y el retorno seguro al trabajo (O'Reilly, 2003, p.68).

Para otros autores la gestión de la discapacidad puede definirse, desde una perspectiva operativa, como “un proceso dinámico de aminoración de los efectos de cualquier afectación producida por una lesión o enfermedad) de la capacidad de una persona para participar competitivamente en el mercado de trabajo” (Shrey y Lacerte, 1995, c.p. Shrey, s/f, p.25). Shrey (s/f) propone algunos de los principios básicos que la conforman:

- Se trata de un proceso proactivo.
- Es un proceso que permite a los trabajadores y a la empresa asumir conjuntamente la responsabilidad de actuar de manera previsiva en la toma de decisiones, la planificación y la coordinación de los servicios y actuaciones que se desarrollan en el lugar de trabajo.
- Fomenta la adopción de medidas de prevención, la elaboración de los principios informativos de la rehabilitación, y la aplicación de programas de reincorporación segura al trabajo, diseñados para limitar los costes personales y económicos de las lesiones y discapacidades producidos en el lugar de trabajo. El éxito de la gestión de las secuelas de las lesiones y las enfermedades agudas o crónicas de los trabajadores descansa en los presupuestos siguientes:
 - Un conocimiento cabal de los tipos de lesiones y enfermedades que pueden producirse.
 - Una oportuna respuesta de la empresa a las enfermedades y lesiones.
 - Unos principios y procedimientos de gestión claramente definidos.
 - Una utilización eficaz de los servicios de rehabilitación y asistencia sanitaria.

Los métodos de esta gestión dan respuesta a una concepción empresarial amplia, lógica y avanzada en la atención de las necesidades complejas de los individuos con discapacidad en un contexto laboral y socioeconómico determinado. Aún cuando los costes de tratamiento de las lesiones y discapacidades se han ido elevando, se hallan técnicas de rehabilitación y se



dispone de medios de gestión de la discapacidad que admiten a las empresas y a la industria en general ahorrar a mediano y largo plazo. No resulta fácil disminuir el coste de la discapacidad en las empresas y en la industria, ni sus efectos sobre la productividad de los trabajadores.

Existe una interacción compleja entre los objetivos, los recursos y las expectativas de las empresas; las necesidades y los intereses privados de trabajadores, proveedores de asistencia sanitaria, sindicatos y abogados y los servicios disponibles en la comunidad. La capacidad de la empresa para participar de forma dinámica y eficaz en esta relación contribuye tanto al control de los costes como a la garantía del empleo permanente y productivo del trabajador (Shrey y Lacerte, 1995, c.p. Shrey, s/f, p.25).

La gestión de la discapacidad se presenta con algunos objetivos, entre ellos tenemos que no sólo los procedimientos y políticas sino también las estrategias y actuaciones de esta gestión aplicados en las empresas se deben diseñar en función de objetivos realistas y posibles, por lo que los sistemas de gestión de la discapacidad deben permitirle a la empresa:

- Agilizar el control de los problemas de discapacidad.
- Mejorar su competitividad.
- Reducir las interrupciones del trabajo y las pérdidas de tiempo inadmisibles.
- Reducir la incidencia de los accidentes y la magnitud de la discapacidad.
- Reducir la duración (y los costes) de enfermedades y discapacidades.
- Promover la actuación precoz y la adopción de medidas preventivas.
- Optimizar el empleo de los recursos internos (de la empresa).
- Mejorar la coordinación con los proveedores externos de servicios y la responsabilidad de los mismos.
- Reducir el coste humano de la discapacidad.
- Fomentar el estado de ánimo del trabajador valorando su variedad física y cultural.
- Tutelar el derecho del trabajador al empleo.
- Velar por el cumplimiento de la legislación.



- Reducir el carácter contencioso y litigioso de la discapacidad.
- Mejorar las relaciones laborales.
- Mejorar la colaboración de los trabajadores con la empresa.
- Facilitar la participación directa de los trabajadores en la planificación.

Los estudios realizados subrayan la importancia de conceptos y estrategias para la formulación y aplicación en el centro de trabajo de unos programas eficaces de gestión de la discapacidad, para lo cual Shrey (s/f) hace referencia a los siguientes:

- *Participación de trabajadores y empresa*

Basada en la participación, el apoyo y la responsabilidad de trabajadores y empresa, siendo éstos elementos claves del proceso de gestión de la discapacidad y participando intensamente en la toma de decisiones, la planificación y la coordinación de los servicios y actuaciones.

- *Cultura empresarial*

Antes de elaborar un programa de gestión de la discapacidad, debe conocerse la cultura empresarial, incluyendo los intereses y las motivaciones de los trabajadores y las empresas en aspectos como la prevención de accidentes, la acomodación del lugar de trabajo y la rehabilitación de los trabajadores accidentados.

- *Características de las lesiones y discapacidades*

Es necesario adaptar los programas de gestión de la discapacidad en la industria a las características determinadas de las lesiones y discapacidades entre los trabajadores, incluyendo los tipos de deficiencias, la edad, las estadísticas de horas consideradas perdidas y de accidentes y los costes que generen por las indemnizaciones debido a la discapacidad.



- *Equipo interdisciplinario de gestión de la discapacidad*

La gestión de la discapacidad hace necesario el concurso de un equipo interdisciplinario, que esté compuesto por representantes de la empresa tales como jefes de seguridad, enfermeras de empresa, directores de gestión de riesgos, personal del departamento de recursos humanos y directores de línea y de los sindicatos, el médico que pueda ocuparse del tratamiento, un director de rehabilitación, un fisioterapeuta o terapeuta ocupacional y la propia persona con discapacidad.

- *Actuación precoz*

Las empresas han logrado reducir en forma sustancial los costes de esta gestión promoviendo la aplicación de sistemas de actuación precoz, en los que se incluya la supervisión de forma sistemática de los trabajadores con limitaciones de trabajo. Los programas y estrategias de actuación precoz orientados a la pronta reincorporación al trabajo permiten la reducción de las horas perdidas, incrementando la productividad de las empresas y reduciendo los costes de gestión de la discapacidad y de indemnización por causa de accidentes de trabajo.

- *Actuaciones proactivas en los planos individual y del medio ambiente de trabajo*

Las medidas de gestión de la discapacidad deben estar orientadas tanto a las personas como al medio ambiente de trabajo. En conclusión, para optimizar los resultados de la rehabilitación de los trabajadores lesionados es preciso que se distribuya equilibradamente el esfuerzo entre los factores personales y los ambientales.

- *Diseño del plan de prestaciones*

Los planes de prestaciones suelen inducir a los trabajadores a prolongar su situación de discapacidad trayendo como consecuencia efectos negativos, que se materialicen en una pérdida de horas de trabajo y en los sucesivos costes. En lugar de que se desincentive la vuelta al trabajo, los planes de prestaciones deben ofrecer recompensa a los trabajadores con discapacidad que se reincorporan al empleo y cuidan su salud y su productividad.



- *Programas de reincorporación al trabajo*

Los programas de reducción del esfuerzo aplicados tradicionalmente en la industria no han resultado plenamente efectivos en la reincorporación de los trabajadores con discapacidad al empleo. Las empresas recurren con frecuencia a esquemas flexibles y creativos de transición a la reincorporación al trabajo y de un sistema de acomodación razonable de los lugares de trabajo a las limitaciones de los trabajadores.

- *Promoción de unas relaciones laborales positivas*

La relación entre el trabajador y su medio ambiente de trabajo es dinámica y compleja. Unas relaciones armónicas propician la satisfacción con el puesto de trabajo, un incremento de la productividad y unas relaciones laborales positivas, que resultan satisfactorios para el trabajador y para su empresa.

- *Aspectos psicológicos y sociales de la discapacidad*

Las empresas deben estar conscientes de las consecuencias psicológicas y sociales que pueden generar las lesiones y discapacidades, y de los efectos globales de la interrupción del trabajo en la familia del trabajador. Los problemas psicosociales que se derivan de la lesión física inicial pueden traducirse en un aumento de la pérdida de horas de trabajo.

- *Programas de prevención de accidentes y de ergonomía en el trabajo*

Gran cantidad de empresas han logrado reducir la frecuencia de los accidentes mediante la creación de comités permanentes de seguridad y ergonomía. Las actuaciones ergonómicas son tanto preventivas como rehabilitadoras. Desde la perspectiva de la prevención, es preciso realizar un análisis ergonómico de los trabajos que provocan lesiones e introducir modificaciones que eviten su repetición.

- *Responsabilidad y habilitación de la empresa*

La habilitación de la empresa es fundamental para la gestión de la discapacidad. Luego del trabajador con discapacidad, la empresa es el elemento central de este proceso de gestión.



Esta es la que debe asumir la iniciativa al adoptar medidas de actuación precoz después de producirse un accidente de trabajo con lesiones.

- *Gestión de casos y coordinación de la reincorporación al trabajo*

La gestión de casos ayuda a la formulación y posterior aplicación de los planes de gestión de la discapacidad y de los programas que permitan la reincorporación al trabajo de los trabajadores con discapacidad. El gestor de casos es fundamental en el equipo de gestión de la discapacidad, ya que actúa como vínculo entre la empresa, los representantes de los trabajadores, los trabajadores lesionados, los proveedores de asistencia sanitaria comunitaria y otros agentes relacionados.

- *Principios y procedimientos de gestión de la discapacidad: generación de expectativas entre los supervisores, los representantes de los trabajadores y estos últimos*

Es importante que en las empresas se mantenga el balance entre los intereses de sindicatos y trabajadores y los objetivos que poseen los directivos y supervisores. Este balance está basado en la colaboración de los trabajadores y la dirección en la formulación de políticas y procedimientos de manera formal de gestión de la discapacidad

- *Intensificación de la sensibilización de los médicos respecto a los puestos y al medio ambiente de trabajo*

Los programas de gestión de la discapacidad han sido de utilidad para hacer entender a los médicos la disposición de la empresa a realizar la acomodación de los trabajadores con limitaciones aplicando los programas de trabajo de transición y su asignación de manera temporal a diferentes tareas. Es necesario que las empresas elaboren una descripción funcional de los puestos de trabajo en la que se cuantifique el esfuerzo que es exigido por las tareas. De esta manera, los médicos podrán juzgar la relación.



- *Selección, utilización y evaluación de los servicios de la comunidad*

En los sistemas eficaces de gestión de la discapacidad, la empresa participa de manera activa en la selección de servicios de calidad que se adecuen a las necesidades de los trabajadores con alguna discapacidad.

- *Utilización de evaluadores médicos independientes*

Algunas veces, en los informes médicos sobre los trabajadores con discapacidad se evidencia la falta de una descripción objetiva de la deficiencia y de las limitaciones médicas. Frecuentemente, las empresas se sienten encerradas en los diagnósticos del médico que se encuentra encargado del tratamiento, en especial si las razones que han inducido a éste a establecer restricciones a la prestación laboral del trabajador no aparecen debidamente documentadas con análisis médicos objetivos y pruebas cuantificables.

Un sistema de gestión de la discapacidad óptimo en la empresa está compuesto por tres elementos básicos (Shrey, 1995, c.p. Shrey, s/f). El primer elemento, los recursos humanos. Un aspecto esencial de este elemento es la creación de un equipo interno de gestión de la discapacidad, conformado por equipos paritarios, integrados por representantes sindicales y de las divisiones de gestión de riesgos, salud y seguridad en el trabajo, operaciones y gestión financiera.

El segundo elemento son las operaciones, en los que se incluyen servicios, actividades y actuaciones que se susciten antes, durante y después de que ocurra la lesión. Entre los elementos previos a que ocurra la lesión “figuran unos programas eficaces de seguridad, la prestación de servicios ergonómicos, los métodos de selección previa a la colocación, los programas de prevención de siniestros y los comités paritarios”. Entre los elementos simultáneos a la producción de la lesión se hace mención a

las políticas de actuación precoz, los servicios de gestión de casos, los programas formales de trabajo de transición, la acomodación de los lugares de trabajo, los programas de asistencia a los empleados y otros servicios de salud.



El objetivo de estas actividades es solucionar los problemas de discapacidad que no han podido prevenirse antes de la lesión.

Los elementos a desarrollar posterior a la lesión

Conciernen a los servicios de retención de los trabajadores, creados para facilitar la adaptación de éstos a las exigencias de los puestos, dentro de sus limitaciones físicas o mentales y en el marco de las condiciones ambientales. Esta fase de la actividad debe comprender igualmente la evaluación de los programas, la gestión financiera para lograr la eficacia en función del coste y la mejora de los programas (Shrey, s/f, p. 29).

El tercer elemento está conformado por las comunicaciones, tanto las interiores como las exteriores. A nivel interno, los aspectos operativos del programa de gestión de la discapacidad en la empresa se deben circular de forma sistemática entre los trabajadores, supervisores, directivos y representantes de los trabajadores. Los documentos, procedimientos y políticas rectoras de la actividad de reincorporación al trabajo se deben hacer circular en comunicaciones que se elaboren por la dirección y la representación de los trabajadores.

Las comunicaciones externas permiten estrechar las relaciones de la empresa con los médicos ocupados del tratamiento, los gestores de siniestros, los prestadores de servicios de rehabilitación y los administradores de los sistemas de indemnización por accidentes de trabajo. La empresa puede contribuir a una pronta reincorporación al trabajo facilitando a los médicos una descripción funcional de los puestos de trabajo, de las medidas de seguridad en el trabajo y de las posibles opciones de trabajo de transición para los trabajadores lesionados (Shrey, s/f, p. 29).



Es necesario tener en cuenta que la gestión de la discapacidad no puede estar desligada de los subsistemas de recursos humanos (García, 2006), este departamento debe desempeñar un papel protagónico en el desarrollo de esta gestión. Los subsistemas de Recursos Humanos poseen una serie de prácticas asociados a ellos, entre los cuales Chiavenato (2007) menciona la integración de recursos humanos, compuesta por el reclutamiento y la selección, considerando que las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el mercado de los recursos humanos y por lo tanto se ve influenciada. La selección de personal, se realiza confrontando los requerimientos que exige un puesto de trabajo y las características que ofrecen los candidatos, siendo también un proceso de toma de decisiones. Otro subsistema es el de organización del recurso humano, para llevar a cabo esto es necesario la ubicación de las personas en sus puestos de trabajo y la evaluación de su desempeño. Dentro de las organizaciones es necesario establecer planes de retención del personal, para esto las organizaciones cuentan con un sistema de premios y sanciones, cuyo objetivo es que sus miembros observen los comportamientos esperados; es decir, se premian los comportamientos que consideran correctos y sancionan los incorrectos. El premio principal es el salario. Aunado a esto, deben establecerse planes de prestaciones salariales. Estas prestaciones son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros. Estos subsistemas asociados a la retención del recurso humano, exigen que las condiciones de trabajo establecidas, aseguren condiciones de salud y bienestar, minimizando las condiciones de insalubridad y peligrosidad tomando en cuenta la higiene laboral y la seguridad, la participación de los sindicatos, políticas de despido por parte de la organización, entre otras.

No debe dejar de mencionarse el subsistema asociado al desarrollo del recurso humano. En este subsistema se encuentra la capacitación y desarrollo del personal, en donde se le brinde al trabajador formación en áreas específicas, generando cambios de conducta. Su contenido debe involucrar la transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conocimientos (Chiavenato, 2006). Por lo tanto se hace necesario que el departamento de Recursos Humanos tenga un papel activo dentro de la gestión de la discapacidad.



Esto se pone en evidencia en estudios como el realizado por Floyd (2008). En este, se resalta la necesidad de desarrollar este tipo de gestión en las organizaciones. El objetivo de esta investigación se encontraba enfocado en “estudiar las experiencias de empleo en las personas con discapacidad de identificar algunas de las barreras que impiden su plena integración dentro del mercado laboral y el desarrollo de sus potencialidades”. Floyd afirma que “se encuentran con una información relativamente escasa sobre la situación actual de las personas con discapacidad en relación al empleo”. La población estudiada fue de 34 personas con discapacidad, principalmente con discapacidad de tipo físico y sensorial, y 36 trabajadores que no poseen ninguna discapacidad, la mayoría supervisores y directores. Esto con el propósito de identificar las áreas de necesidad que presentan estos supervisores al momento de incorporar a las personas con discapacidad a la organización y el beneficio que sería resultado de la implementación de la gestión si obtuvieran mayor conocimiento acerca de los procedimientos necesarios para realizarla. Las áreas identificadas se enfocaron en

Reclutamiento y selección, distribución de las personas a los trabajos, cursos de iniciación, formación profesional, creación y mantenimiento de un equipo, relaciones en el trabajo, salud y seguridad, motivación a la plantilla, mejora del rendimiento, desarrollo de la carrera profesional, promoción y traslado, relaciones con los clientes y desarrollo de la política sobre la discapacidad en la organización (Smith, Povall y Floyd, 1989, c.p. Floyd, 2008, p.4).

En Venezuela se han realizado algunos esfuerzos para la incorporación de esta gestión a la cotidianidad, sobre todo en materia de legislación, contando así con una Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), publicada en gaceta oficial en el año 2005, en donde se establecen instituciones y normas en materia de salud y seguridad industrial. Recientemente se aprueba la Ley para Personas con Discapacidad, cuyo objeto es regular los medios y mecanismos que garanticen el desarrollo integral de las personas con discapacidad de manera plena y autónoma, de acuerdo con sus capacidades, y lograr la integración a la vida familiar y comunitaria, mediante su participación directa como



ciudadanos y ciudadanas plenos de derechos y la participación solidaria de la sociedad y la familia, contenido esto en el artículo 1. Esta ley, establece exigencias para las organizaciones, entre estas se encuentra la reserva de 5% de la nómina total de trabajadores para la contratación de individuos con discapacidad en las instituciones u organizaciones tanto del sector público como del sector privado contemplado en el artículo 28, de igual forma contempla que el “estado será el encargado de la formación para el trabajo de las personas con discapacidad” en el artículo 27, y algunas de las exigencias en materia de accesibilidad se evidencian en el artículo 31, donde se explica que

Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estadal y Municipal, y todas las personas naturales y jurídicas de derecho privado, que planifiquen, diseñen, proyecten, construyan, remodelen y adecuen edificaciones y medios urbanos y rurales en los ámbitos nacional, estadal y municipal deben cumplir con las normas de la Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN), así como las reglamentaciones técnicas sobre la materia provenientes de los organismos respectivos, relativas a la accesibilidad y transitabilidad de las personas con discapacidad (Ley para Personas con Discapacidad, 2007).

Estos esfuerzos han sido promovidos mayormente por el ejecutivo nacional y por algunos organismos pertenecientes al sector público que poseen relación directa con la elaboración de normativas y políticas, entendidas estas como “el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos” (Pallares, 1988, p. 142), en beneficio de las personas con discapacidad, entre ellas:

- Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social (s/f), encargado de promover



Leal y Nasr 2009

el empleo, el trabajo digno y la protección a los derechos humanos y sindicales de las trabajadoras y los trabajadores; el desarrollo de un sistema de seguridad social público y solidario; y la prestación de un servicio de calidad y eficiencia que permita la regulación de las relaciones laborales y sea accesible a todos los trabajadores y las trabajadoras.

Posee “una división adscrita a la Dirección General de Empleo del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, la cual tiene como objetivo facilitar la inserción socioproductiva y sociolaboral de las personas con discapacidad” llamada Centro de Formación Socialista Profesional para Personas con Discapacidades (CEFPRODISC, s/f).

- Instituto de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL). Se encuentra entre los entes adscritos al del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social. Entre sus funciones destacan:

Ejecutar la Política Nacional en materia de Prevención, Salud y Seguridad en el trabajo, asesorar a empleadores y trabajadores en el área de la salud ocupacional, dictar las Normas Técnicas que regulen en esta materia y aplicar las sanciones a los que la violen y gestionar el nuevo régimen de Seguridad y Salud en el trabajo.

Dichas funciones han sido asignadas a este organismo por la ley de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (MINTRA, S/F).

- El Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS), tiene en marcha el Programa Nacional de Atención en Salud para las Personas con Discapacidades (PASDIS, 2008a), que se presenta como la respuesta organizada, sistematizada, estructural que este ministerio está ofreciendo en materia de atención en salud para las personas con discapacidad, como ente ejecutor de la política de estado venezolano para atender a este



colectivo. Sustituye al anterior programa de rehabilitación médica que estuvo presente en el ministerio hasta el año 1999.

- Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (CONAPDIS). Se presenta como *Un instituto autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, tiene su sede en Caracas y ejerce funciones de ejecución de los lineamientos, políticas públicas, planes y estrategias diseñados por el órgano rector, el Ministerio del Poder Popular para la Participación y Desarrollo Social.*

Este organismo tiene como finalidad “coadyuvar en la atención integral de las personas con discapacidad, la prevención de la discapacidad y en la promoción de cambios culturales en relación con la discapacidad dentro del territorio de la República Bolivariana de Venezuela” (CONAPDIS, s/f).

- El Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior se presenta con objetivos orientados hacia garantizar el derecho de todos y todas a la participación en la generación y socialización del conocimiento, en función del desarrollo endógeno, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad socialista, democrática, participativa y protagónica” (MPPEs, 2002).

Los avances propuestos por organismos, mayormente del sector público, hacen que sea importante un análisis dentro de ellos para así comprobar el cumplimiento de estas propuestas promovidas por los mismos y por el ejecutivo nacional, teniendo como principal motivador para ello el hecho de que estos organismos deberían funcionar como el ejemplo a seguir por otras instituciones o sectores empresariales del país.

En el marco de lo expuesto, se plantean unos retos para las organizaciones en materia de inclusión laboral, son estos organismos públicos los que deberían dar el ejemplo y tienen una responsabilidad fundamental en que ellos, actuando no sólo como responsables sino también como empleadores, deben tratar de diseñar programas completos de Gestión de la



Discapacidad que se realice de manera adecuada, y en los que la unidad de Recursos Humanos por medio de los subsistemas asociados se incorpore de manera activa a esta gestión, es por ello que se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo se gestiona la discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos en organismos con responsabilidad directa en desarrollar normas, políticas o programas que vayan directamente dirigidos a la protección e integración laboral de las personas con discapacidad?

Esta investigación, ofrecerá una descripción de cómo se está gestionando la discapacidad, asociada a los subsistemas de recursos humanos, en los organismos mencionados, que puede resultar de utilidad tanto para estos, como para otros organismos públicos y privados, ofreciéndoles una referencia sobre el cómo se hace actualmente y cómo debería hacerse. También sería de utilidad para los individuos con discapacidad, porque esto va a significar un aporte en términos de información de las condiciones laborales que deben ofrecer las organizaciones. Igualmente, podría usarse como punto de partida para otras investigaciones, pues “ha llegado el momento de atender a una agenda global de desarrollo, desde un enfoque de Desarrollo Inclusivo cuyo eje esté en la promoción de estrategias amplias e integrales, que atienda a las necesidades humanas en todas sus dimensiones” (Berman, s/f), a través de un plan completo que abarque todas las necesidades que pueden poseer estas personas sobre todo en el ámbito laboral, tanto en el sector público como en las organizaciones del país.



CAPÍTULO II

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Para la presente investigación se han establecido los siguientes objetivos, con el fin de dar respuesta al problema de investigación planteado.

Objetivo general

Describir la gestión de discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos en organismos con responsabilidad directa en desarrollar normas, políticas o programas que vayan directamente dirigidos a la protección e integración laboral de las personas con discapacidad.

Objetivos específicos

- Describir la Gestión de la Discapacidad asociada al subsistema de Integración de los recursos humanos.
- Describir la Gestión de la Discapacidad asociada al subsistema de Organización de los recursos humanos.
- Describir la Gestión de la Discapacidad asociada al subsistema de Retención de los recursos humanos.
- Describir las Gestión de la Discapacidad asociada al subsistema de Desarrollo de los recursos humanos.



- Describir la Gestión de la Discapacidad asociada al subsistema de Evaluación de la Gestión.



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Aproximación teórica y conceptual a la Gestión de la Discapacidad

De acuerdo al objetivo general de este estudio, en el que se describe cómo se gestiona la discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos en organismos con responsabilidad directa en desarrollar normas, políticas o programas que vayan directamente dirigidos a la protección e integración laboral de las personas con discapacidad, se considera pertinente entonces iniciar con algunas nociones teóricas fundamentales como la definición de discapacidad, su clasificación, algunas cifras que reflejen la situación actual de las personas con discapacidad y luego profundizar en la Gestión de la Discapacidad en los subsistemas de Recursos Humanos y en todo lo que engloba la Gestión de la Discapacidad.

1. Discapacidad:

La discapacidad es conceptualizada como un problema social y personal, que requiere no sólo atención médica y rehabilitadora, sino también apoyo para la integración social, a la que debe darse respuesta por medio de tratamientos individuales y acción social, y cuya superación requiere tanto de cambios personales como cambios en el entorno.

Lagerwall (2006) hace referencia a la discapacidad como un concepto que se puede distinguir en tres etapas históricas:



El concepto médico, en el que los expertos (médicos) con sus intervenciones iban a hacer todo lo posible para rehabilitar la persona con discapacidad. Para utilizar los expertos al máximo, las personas con discapacidad (los pacientes) deberían estar en instituciones.

El concepto social significa que tenía como objetivo que la persona debería regresar a la sociedad. La rehabilitación estaba organizada de tal forma que la persona podría superar las barreras de la sociedad.

Más tarde el mismo concepto social se desarrolló hacia intervenciones en la sociedad. Por ejemplo: apoyo para adaptar el hogar o adaptación de vehículos. No se hablaba principalmente de hacer accesible a la sociedad sino más bien adaptar la sociedad cuando fuese necesario.

Sin embargo, una de las influencias predominantes ha sido el modelo médico. "Impone una presunción de inferioridad biológica o fisiológica de las personas discapacitadas" (Hahn, 1988, c.p. Béjar, s/f). "Debe reconocerse que la discapacidad es una categoría social y política en cuanto implica prácticas y luchas por la posibilidad de elección, la participación y la afirmación de los derechos" (Béjar, s/f), y

Surge del fracaso de un entorno social estructurado a la hora de ajustarse a las necesidades y las aspiraciones de los ciudadanos con carencias, más que de la incapacidad de los individuos discapacitados para adaptarse a las exigencias de la sociedad (Hahn, 1988, c.p. Béjar, s/f).

1.1. Definición de Discapacidad.

Es importante destacar que a pesar del esfuerzo de algunos organismos internacionales por realizar una definición universal de discapacidad, se consideran las otras definiciones que pueden ayudar a clarificar la definición de discapacidad y los factores que inciden sobre ella.



Según la OMS (2001, c.p. Buñuales, González, Martín, 2001) la discapacidad está sujeta a

los aspectos negativos de la interacción entre un individuo con una condición de salud dada y los factores contextuales (ambientales y personales). Es el término genérico que engloba todos los componentes: deficiencias, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación. Expresa los aspectos negativos de la interacción entre un individuo con problemas de salud y su entorno.

Dentro de la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud, (2002), tenemos que la discapacidad engloba las deficiencias, las limitaciones en la actividad o restricciones en la participación. Así sustituye a la definición recogida en la anterior Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM).

Sin embargo, no dejaremos de mencionar conceptos planteados por otros autores, entre estos están el propuesto por Valdéz (2006), quien plantea que la discapacidad “refleja las consecuencias de la deficiencia a partir del rendimiento funcional y de la actividad del individuo; las discapacidades representan, por lo tanto, trastornos en el nivel de la persona (dimensión individual)”. Casado (2001) utiliza la terminología de discapacidad en “su significado más amplio, es decir, aquel que abarca los distintos niveles y clases de las manifestaciones del menoscabo relacionado con enfermedades y traumatismos” (p.1) y propone que “dentro de la experiencia de la salud, una discapacidad es toda restricción o ausencia (debida a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano” (p.6). La Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (2001) expone el concepto de discapacidad como el

...término genérico que recoge las deficiencias en las funciones y estructuras corporales, las limitaciones en la capacidad de llevar a cabo actividades y las restricciones en la participación social del ser humano y



salud como el elemento clave que relaciona a los dos anteriores (Organización Mundial de la Salud, 2001. c.p. Egea y Sarabia, 2001. p.19).

En el caso particular de Venezuela, en la Ley para Personas con Discapacidad (2007), se encuentra una definición de la discapacidad. Esta definición esta contenida en el artículo 5 de dicha ley y define la discapacidad como

...la condición compleja del ser humano constituida por factores biopsicosociales, que evidencia una disminución o supresión temporal o permanente, de alguna de sus capacidades sensoriales, motrices o intelectuales que puede manifestarse en ausencias, anomalías, defectos, pérdidas o dificultades para percibir, desplazarse sin apoyo, ver u oír, comunicarse con otros, o integrarse a las actividades de educación o trabajo.

Así mismo se establece el concepto de persona con discapacidad en el artículo 6, considerándose que

son todas aquellas personas que por causas congénitas o adquiridas presenten alguna disfunción o ausencia de sus capacidades de orden físico, mental, intelectual, sensorial o combinaciones de ellas; de carácter temporal, permanente o intermitente, que al interactuar con diversas barreras le impliquen desventajas que dificultan o impidan su participación, inclusión e integración a la vida familiar y social, así como el ejercicio pleno de sus derechos humanos en igualdad de condiciones con los demás.

Se reconocen como personas con discapacidad: las sordas, las ciegas, las sordo ciegas, las que tienen disfunciones visuales, auditivas, intelectuales, motoras de cualquier tipo, alteraciones de la integración y la capacidad



cognoscitiva, las de baja talla, las autistas y con cualesquiera combinaciones de algunas de las disfunciones o ausencias mencionadas, y quienes padezcan alguna enfermedad o trastorno discapacitante; científica, técnica y profesionalmente calificadas, de acuerdo con la Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud de la Organización Mundial de la Salud. (Ley para Personas con Discapacidad, 2007)

Desde el punto de vista de la Organización Internacional del Trabajo (2001), se entiende por persona con discapacidad a “toda persona cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado y de progresar en el mismo queden substancialmente reducidas a causa de una deficiencia de carácter físico o mental debidamente reconocida”.

1.2. Clasificación de la Discapacidad.

Se han observado esfuerzos de organismos internacionales por establecer una clasificación de las discapacidades que sea de utilidad universal. Tal es el caso de la Organización Mundial de la Salud (OMS) que en 1980 propuso la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM-1).

El esquema que se presenta en esta clasificación abarca tres niveles de la discapacidad, compuestos por el nivel bio-fisio-psicológico, nivel personal y nivel social, en el cual se pretendía representar la siguiente cadena de manifestación de las consecuencias que se generan debido a la enfermedad:

-Alteraciones de la salud: algo normal ocurre en la persona (cambios patológicos, síntomas).

-Deficiencias: alguien se da cuenta de lo que ocurre (se exteriorizan los síntomas).

-Discapacidades: alteraciones de las actividades realizadas por la persona (limitación de la actividad, alteraciones de la conducta).



-Minusvalías: situación de desventaja de la persona frente a los demás (restricción de la participación) (Fondo Nacional de Discapacidad FONADIS, s/f).

Con objeto de subsanar las deficiencias que se habían identificado en la CIDDM, en 1993 la Organización Mundial de la Salud (OMS) puso en marcha el proceso de revisión de dicha clasificación.

La CIDDM II, en 1997, desecha el término discapacidad, debido a que hace referencia a la capacidad más que a la actividad. El problema de las consecuencias de la enfermedad es una experiencia humana universal, no un rasgo que caracteriza a un grupo o a una persona frente a otros. En el esquema anterior, los términos se expresan de una manera neutral, evitando la estigmatización y otras connotaciones negativas.

Esta clasificación, ofrece una codificación sistemática de cualquier estado funcional asociado a estados de salud. Su objetivo principal es “proporcionar un lenguaje unificado y estandarizado que sirva como punto de referencia para describir el funcionamiento humano y la discapacidad como elementos importantes de la salud. La clasificación cubre toda alteración en términos de "estados funcionales" en los niveles corporal, individual y social, asociados con estados de salud. "Funcionamiento" y "Discapacidad" son términos genéricos que abarcan tres dimensiones: (1) funciones y estructuras corporales; (2) actividades en el nivel individual; y (3) participación en la sociedad” (OMS, s/f, c.p. Fondo Nacional de la Discapacidad, s/f, p.2).

La CIDDM-2 organiza la información de acuerdo a tres dimensiones: (1) nivel corporal; (2) nivel individual; y (3) nivel social. Estas dimensiones contienen varias áreas relacionadas con las funciones y estructuras corporales, la realización de actividades, y la participación en situaciones de la vida. (FONADIS, s/f).

Según Egea y Sarabia (2001), el 22 de mayo de 2001 se aprueba la nueva versión de la Clasificación anteriormente mencionada con el nombre de Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF). En sus primeras líneas, menciona su



objetivo principal basado en “proporcionar un lenguaje unificado y estandarizado que sirva como punto de referencia para la descripción de la salud y los estados relacionados con la salud” (Organización Mundial de la Salud, OMS, 2001, c.p. Egea y Sarabia, 2001, p.19). La OMS (2001, c.p. Egea y Sarabia. 2001, p.20) deserta del enfoque primitivo de consecuencias de la enfermedad para orientar el objetivo hacia “la salud y los estados relacionados con la salud”. Trata, por lo tanto, de poner en positivo su terminología desde el primer momento abandonando el término enfermedad y sustituyéndolo por el nuevo término denominado estado de salud.

La CIF pretende reflejar, por lo tanto, la situación real del funcionamiento humano en la que el “funcionamiento” y la “discapacidad” son vistos como consecuencia de la interacción entre la “condición de salud” de la persona y su entorno físico y social. En este ámbito se entiende por “condición de salud” toda alteración o atributo del estado de salud de un individuo que puede generar dolor, sufrimiento o interferencia con las actividades diarias, o que puede llevar a contactar con servicios de salud o con servicios comunitarios/sociales de ayuda (UIPCS-IMSERSO, s/f, p.16).

Desde el comienzo de la elaboración de esta clasificación, se orienta por un enfoque bio-psicosocial y ecológico, superando así la perspectiva bio-médica que se había mantenido hasta el momento. De manera que, este dato queda evidenciado con la inclusión de un apartado, en su segunda parte, dedicado a factores relacionados con el contexto. Sin embargo, no puede considerarse que hayan alcanzado todos los objetivos ya que una de las escalas que se habían previsto, de factores personales, no ha llegado a desarrollarse y la otra, referida a factores ambientales, habrá de ser sometida a un proceso de revisión que puede desembocar en modificaciones sustanciales. (Egea y Sarabia, 2001).



1.3. Inclusión de los individuos con discapacidad (énfasis en los aspectos laborales).

La inclusión es un concepto que debe entenderse no solo como opuesto a la exclusión, sino además, como una posibilidad real de participación y sobre todo de una interacción eficiente entre la persona con discapacidad y su entorno social. (Centro para Integración y Desarrollo del Invidente, CIDESI, 2005)

Dada la dimensión que reflejan las cifras anteriormente mencionadas, se hace necesaria la inclusión de estas personas en la vida cotidiana. La inclusión es un concepto que debe entenderse no solo como opuesto a la exclusión, sino además, como una posibilidad real de participación y sobre todo de una interacción eficiente entre la persona con discapacidad y su entorno social. (CIDESI, 2005)

El concepto de inclusión social tiene que ver con los procesos económicos, políticos y sociales mediante los cuales los ciudadanos pueden participar como agentes activos en la dinámica de sus respectivas sociedades. Sin integración social los individuos carecen de un sentido de pertenencia e identificación con sus comunidades (Portocarrero, 2008).

La Asociación Argentina de Teletrabajo (2005) expresa que la inclusión “supone tratar de intervenir de manera convergente, coherente y sostenida en el tiempo, en distintos ámbitos o planos de actuación, desde el nivel social, hasta el nivel de cada clase”.

Casado y Egea (s/f), desarrollan estrategias para el cambio a favor de inclusión de las Personas con Discapacidad, manifestando que “lo que se pretende con la adopción del principio de inclusión” es:

- Seguir los principios de no discriminación en función de la o las condiciones de discapacidad del sujeto.
- Proveer "a todos" de las mejores condiciones y oportunidades.



- Involucrar a todos en las mismas actividades, apropiadas para su edad.

Los datos demuestran como los colectivos de individuos que padecen discapacidad se ven más castigados por la falta de empleo. Los problemas que atañen a la inserción socio-laboral de las personas con discapacidad son complejos y variados. González y Núñez (1998, c.p. Siles, C. y Reyes, M., 2003) hacen referencia a los vacíos que se presentan con la normativa vigente pero también al incumplimiento que se produce de la misma; las actitudes de rechazo y el prejuicio ante lo que se desconoce o incumple determinados parámetros sociales; las actitudes proteccionistas a nivel estatal, familiar y otras. A éstas hay que añadir otras como una formación para el empleo muy deficiente, y falta de formación y sensibilización en los distintos sectores de la sociedad, y particularmente en el sector empresarial, para fomentar una mentalidad favorable respecto a este colectivo con el fin de conseguir una verdadera equiparación de oportunidades.

1.4. Participación de los Stakeholders en la Gestión de la Discapacidad.

En muchos países, las organizaciones y redes de empleadores están contribuyendo al proceso de cambio en cuanto a la incorporación de las personas con discapacidad a la sociedad. Están comenzando a desempeñar un papel activo al facilitar a sus miembros información y asesoramiento acerca de la contratación de personas que poseen discapacidades o de la conservación en el empleo de trabajadores que sufren alguna discapacidad posterior a la contratación.

Las organizaciones de trabajadores también han comenzado a fomentar las posibilidades de empleo, conservación del mismo y reintegración profesional para las personas con discapacidad. Estas organizaciones realizan declaraciones de políticas sobre los derechos de las personas que poseen alguna discapacidad acerca de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. De la misma manera, realizan su contribución representando los intereses de las personas con discapacidad en los procesos de consulta y de negociación y mediante la elaboración de mejores prácticas (OIT, 2001).



La participación de los stakeholders, requiere de procedimientos para que la población general y los involucrados en la problemática tengan incidencia dentro del proceso de formulación de las políticas públicas, ya sea por medio de procesos consultivos, colaborativos, de empoderamiento o mediante distribución de la información. Esta participación procura un beneficio en el surgimiento del espíritu de equipo, permitiendo un mayor compromiso, mejor comprensión de las razones para introducir innovación, reduce la resistencia ante los cambios y hace que las políticas sean verdaderamente públicas (García, 2006, p.80).

A continuación se presentan “algunas recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (2002) para lograr la inserción laboral de los individuos con discapacidades, dirigidas a las autoridades” (OIT, 2002, c.p. García, 2006)

- Deberían desarrollar una política nacional para la incorporación al empleo de individuos con discapacidades, tanto en el sector público como en el privado.
- Deberían contemplar la revisión permanente de sus programas de protección social.
- Deberían desarrollar políticas de apoyo al sector público y privado en relación con sus programas de gerencia de la discapacidad, incluyendo financiamiento, apoyo técnico y capacitación.
- Deberían garantizar la calidad de los servicios de los diversos organismos con responsabilidad en los procesos de inserción de los individuos con discapacidades.
- Desarrollar mecanismos que faciliten el encuentro entre las organizaciones patronales y de trabajadores, con el objeto de que se discutan planes en conjuntos dirigidos a facilitar la inserción laboral de individuos con discapacidades.

Debe trabajar especialmente en el desarrollo de estrategias de gerencia de la discapacidad para el sector público, dirigidas a sus propios empleados con discapacidades.



2. Gestión de la discapacidad: definición y dimensiones.

La Gestión de la discapacidad, es definida como un proceso proactivo, a menudo integrado a prácticas de desarrollo de recursos humanos, que promueven el ingreso y el avance de las personas con discapacidades, así como estrategias que incluyen un rango de intervenciones en el área de la prevención, la readaptación y el retorno seguro al trabajo...” (O’Reilly, 2003, p.68).

La Gestión de la Discapacidad es una disciplina emergente en la que la contribución a la corporación y sus empleados es importante para la reducción de los costos financieros y humanos. El modelo conceptual que presentan Harder y Scott (2005) incluye tres componentes básicos, estos son:

- Valores y creencias: juegan un papel importante en la visión colectiva de una profesión. Es bien sabido que los seres humanos se interrelacionan, por lo que toda profesión debe tener cierta comprensión en cómo funciona y se relaciona con su alrededor. Mientras más conocimiento se tenga, mayor será el impacto que los valores tendrán en la práctica del modelo de Gestión de Discapacidad.
- Objetivos a alcanzar: el grupo de gerentes de la discapacidad encargado, debe estar de acuerdo con el propósito común de sus intervenciones. El objetivo tradicional de la práctica de la Gestión de la Discapacidad es el regreso al trabajo.
- Conocimiento: la adquisición de conocimiento para practicar una Gestión de Discapacidad efectiva, parte del comprender que esta es una profesión que se basa en el hecho de que los seres humanos somos criaturas biológicas propensas a enfermedades y accidentes. El objetivo de la intervención, que incluye la asistencia al individuo, se basa en que este regrese al trabajo en óptimas condiciones ante eventos inesperados. La intervención puede realizarse en distintos niveles:
 - Simple: poca asistencia requerida. Es posible que pueda llevarse a cabo sin la asistencia de un gestor de discapacidad.



- Ligeramente más complejo: la diferencia radica en el tiempo de recuperación. Deben tomarse medidas para minimizar complicaciones.
- Medianamente complejo: aquellos casos que implican modificaciones en el lugar de trabajo.
- Complejo: cuando la naturaleza de la discapacidad es muy difícil de acomodar (heridas de gravedad, traumas emocionales).
- Ausencia prolongada: un desafío único. Con frecuencia se refieren a aquellos casos en los que el individuo ha estado largo tiempo ausente por heridas severas. Se tiende a pensar que cuando una persona está bajo los beneficios por larga ausencia probablemente no regrese al trabajo, sin tomar en cuenta que generalmente no pueden rehabilitarse deteriorando así su estilo de vida. Este es un caso típico en donde se requiere la asistencia de un gestor de discapacidad.

Shrey y Lacerte (1995, c.p. Shrey, s/f, p.25) proponen que la gestión de la discapacidad está relacionada a “un proceso dinámico de aminoración de los efectos de cualquier afectación (producida por una lesión o enfermedad) de la capacidad de una persona para participar competitivamente en el mercado de trabajo”.

La gestión de la discapacidad contiene ciertos principios, entre los propuestos por Shrey y Lacerte (1995, c.p. Shrey, s/f, p.25) se encuentran los siguientes:

- Se trata de un proceso proactivo.
- Permite a los trabajadores y a la empresa asumir conjuntamente la responsabilidad en la toma de decisiones, la planificación y la coordinación de los servicios y actuaciones que se desarrollan en el lugar de trabajo.
- Promueve la adopción de medidas de prevención, la elaboración de los principios informativos de la rehabilitación y la aplicación de programas de reincorporación segura al



trabajo, para limitar los costes personales y económicos de las lesiones y discapacidades producidos en el lugar de trabajo.

Los principios de esta gestión responden a una concepción empresarial amplia, lógica y avanzada de la atención de las necesidades complejas de los individuos con discapacidad en un contexto laboral y socioeconómico determinado. Aun cuando el crecimiento de los costes de tratamiento de las lesiones y discapacidades se ha elevado, se hallan técnicas de rehabilitación y se dispone de medios de gestión de la discapacidad que permiten a las empresas y a la industria en general ahorrar a mediano y largo plazo. (Shrey y Lacerte, 1995, c.p. Shrey, s/f).

La gestión de la discapacidad se presenta con algunos objetivos, entre ellos tenemos: agilizar el control de los problemas referidos a discapacidad, reducir las interrupciones del trabajo y las pérdidas de tiempo, reducir la incidencia de los accidentes, reducir la duración y por lo tanto los costes de enfermedades y discapacidades, la adopción de medidas preventivas, optimizar el empleo de los recursos internos (de la empresa), reducir el coste humano de la discapacidad, entre otros.

1.1. Dimensiones de la gestión de la discapacidad.

Los estudios realizados subrayan la importancia de conceptos y estrategias para la formulación y aplicación en el centro de trabajo de unos programas eficaces de gestión de la discapacidad, Shrey (s/f) propone algunas dimensiones de la gestión de la discapacidad expuestas en el capítulo anterior, las cuales se presentaran a continuación de manera más amplia.

- Participación de trabajadores y empresa

Esto se basa en la participación, el apoyo y la responsabilidad de trabajadores y empresa de manera conjunta, siendo estos elementos claves del proceso de gestión de la discapacidad y participando intensamente en la toma de decisiones, la planificación y la



coordinación de los servicios y actuaciones. Es necesario que ambos valoren sus posibilidades de trabajo conjunto frente a las lesiones y la discapacidad. Este proceso exige un análisis inicial de puntos fuertes y débiles, así como también la evaluación de los recursos disponibles para gestionar de forma adecuada los esfuerzos de integración y de reintegro al trabajo de los trabajadores que padecen alguna discapacidad (Bruyere y Shrey, 1991, c.p. Shrey, s/f, p.25).

- *Cultura empresarial:*

Las estructuras que poseen las organizaciones, la actitud de los trabajadores, los deseos de la dirección y la historia configuran la cultura empresarial. Previo a la elaboración de un programa de gestión de la discapacidad, es necesario conocer la cultura en la que está inmersa la empresa, incluyendo los intereses privativos y las motivaciones de los trabajadores y las empresas en materias como la prevención de accidentes en el lugar de trabajo, la acomodación del lugar de este y la rehabilitación de los accidentados.

- *Características de las lesiones y discapacidades*

Es necesario adaptar los programas de gestión de la discapacidad en la industria, a las características determinadas de las lesiones y discapacidades entre los trabajadores. En estos programas, es necesario que se incluyan los tipos de deficiencias, la edad, cantidad de horas consideradas como pérdidas y los accidentes y los costes que generen las indemnizaciones debido a la discapacidad.

- *Equipo interdisciplinario de gestión de la discapacidad*

La gestión de la discapacidad hace necesaria la conformación de un equipo interdisciplinario integrado por representantes de la empresa. Entre los que deben conformar este equipo se encuentran los jefes de seguridad, enfermeras de empresa, directores de gestión de riesgos, personal del departamento de recursos humanos y directores de línea y de los sindicatos, el médico que pueda ocuparse del tratamiento, un director de rehabilitación, un fisioterapeuta o terapeuta ocupacional y la propia persona con discapacidad.



- *Actuación precoz*

Este es considerado el concepto más importante en la implantación de un sistema de gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo.

Tanto en los principios como en las medidas de rehabilitaciones aplicadas por la mayoría de los sistemas de prestaciones por discapacidad se reconoce el valor de la actuación precoz, a la luz de los resultados de los estudios sobre gestión de la incapacidad realizados en los diez últimos años.

Las empresas han logrado reducir los costes de esta gestión promoviendo la aplicación de sistemas de actuación precoz, en los que se incluya la supervisión de forma sistemática de los trabajadores con limitaciones de trabajo. Los programas y estrategias de actuación precoz que se orientan a la pronta reincorporación al trabajo permiten la reducción de las horas perdidas, incrementan la productividad de las empresas y reducen los costos de gestión de la discapacidad y de indemnización por causa de accidentes de trabajo.

- *Actuaciones proactivas en los planos individual y del medio ambiente de trabajo*

Las medidas de gestión de la discapacidad deben estar orientadas tanto a las personas como al medio ambiente de trabajo. En los métodos tradicionales de rehabilitación suele tenerse en cuenta que la discapacidad profesional puede ser la consecuencia de circunstancias personales del trabajador y también de barreras ambientales. La insatisfacción del trabajador con su trabajo, los conflictos que pueden presentarse con los superiores y la deficiente configuración del puesto ocupan un lugar importante en numerosas barreras ambientales que pueden presentarse en la implementación de la gestión de las discapacidades.

- *Diseño del plan de prestaciones*

Los planes de prestaciones suelen inducir a los trabajadores a prolongar su situación de discapacidad trayendo como consecuencia efectos negativos, que se materializan en una pérdida de horas de trabajo y en los sucesivos costes, pudiendo generar lo contrario a la intención de la implementación de la gestión. En lugar de que se desincentive la vuelta al



trabajo, los planes de prestaciones deben ofrecer recompensa a los trabajadores con discapacidad que se reincorporan al empleo y cuidan su salud y su productividad.

- *Programas de reincorporación al trabajo*

Existen, básicamente, dos formas de reducir los costes que genera la discapacidad en la industria: a) evitando los accidentes y las lesiones, y b) reduciendo la pérdida innecesaria de horas de trabajo. Los programas de reducción del esfuerzo aplicados tradicionalmente en la industria no han resultado plenamente efectivos en la reincorporación de los trabajadores con discapacidad al empleo. Las empresas recurren con frecuencia a esquemas flexibles y creativos no sólo para la reincorporación al trabajo sino también para el sistema de acomodación razonable de los lugares de trabajo. Este esquema de transición permite que el trabajador con discapacidad se reincorpore al trabajo antes de haberse recuperado plenamente de las lesiones e implica

la combinación de una modificación temporal de las tareas, un acondicionamiento físico del lugar de trabajo, la adopción de prácticas seguras de trabajo, la aplicación de medidas de educación y la introducción de ajustes en el trabajo. La reducción de la pérdida de horas de trabajo que la transición permite se traduce en una disminución de los costes.

El trabajador asumirá temporalmente la realización de otras tareas mientras se reincorpora gradualmente a su puesto anterior.

- *Promoción de unas relaciones laborales positivas*

La relación entre el trabajador y su medio ambiente de trabajo es dinámica y compleja. Unas relaciones armónicas propician la satisfacción con el puesto de trabajo, un incremento de la productividad y unas relaciones laborales positivas, que resultan satisfactorias para el trabajador y para su empresa.



- *Aspectos psicológicos y sociales de la discapacidad*

Las empresas deben estar conscientes de las consecuencias psicológicas y sociales que pueden generar las lesiones y discapacidades, y de los efectos globales de la interrupción del trabajo en la familia del trabajador. Los problemas psicosociales que se derivan de la lesión física inicial pueden traducirse en un aumento de la pérdida de horas de trabajo. El trabajador que posee alguna discapacidad experimenta un cambio de funciones, y sus familiares reaccionan ante ello. Quien era anteriormente un trabajador independiente y autosuficiente ahora se encuentra en una situación de dependencia pasiva.

- *Programas de prevención de accidentes y de ergonomía en el trabajo*

Numerosas empresas han logrado reducir la frecuencia de los accidentes mediante la creación de comités de seguridad y ergonomía. Desde la perspectiva de la prevención, es preciso realizar un análisis ergonómico de los trabajos que provocan lesiones e introducir modificaciones que eviten su repetición.

Los programas ergonómicos deben estar orientados hacia la prevención o reducción de las lesiones, luxaciones o dislocaciones, reducción de la fatiga y de los esfuerzos excesivos, del absentismo y de la rotación del personal, reducción de la pérdida de horas de trabajo y de los costes producidos por accidentes, además de la mejora en la seguridad, la eficiencia, la comodidad y la productividad.

- *Responsabilidad y habilitación de la empresa*

La habilitación de la empresa es fundamental para implementar la gestión de las discapacidades. Después del trabajador con discapacidad, la empresa es el elemento central de este proceso de gestión. Es ella mayormente la que asume la iniciativa al promover medidas de actuación precoz. Como conocedora del proceso productivo es la más indicada para aplicar de manera eficaz programas de prevención y ergonomía. La implementación de la gestión de las discapacidades ha resultado una actividad que muchas empresas han dejado en manos de terceros, delegándola así en empresas aseguradoras o encargadas de indemnizaciones a consecuencia de un accidente, por medio de las cuales se logra una reducción de costos.



- *Gestión de casos y coordinación de la reincorporación al trabajo*

La gestión de casos es una herramienta que ayuda a la formulación y aplicación de los planes de gestión de la discapacidad y de aquellos programas que permitan la reincorporación del trabajador con discapacidad al mercado laboral. El gestor de casos tiene un papel fundamental en el equipo de gestión de la discapacidad, actuando como vínculo entre la empresa, los representantes de los trabajadores, los trabajadores lesionados, los proveedores de asistencia sanitaria comunitaria y otros agentes relacionados. Adicionalmente, el gestor ayuda al desarrollo de planes basados en evitar la interrupción del trabajo de los empleados que padecen discapacidades o perjudiquen la realización del trabajo, para así promover la reincorporación al campo laboral de los trabajadores con discapacidad que se encuentren en situación de baja.

En la dirección de los programas de transición en el lugar de trabajo, el gestor puede asumir la responsabilidad directa de evaluar de manera objetiva al trabajador, catalogar las exigencias físicas del trabajo, vigilar y supervisar que los trabajadores estén bajo observación médica, y planificar el empleo estable en puestos modificados de manera conveniente.

- *Principios y procedimientos de gestión de la discapacidad: generación de expectativas entre los supervisores, los representantes de los trabajadores y estos últimos*

Es importante que en las empresas se mantenga el balance entre los intereses de sindicatos y trabajadores y los objetivos que poseen los directivos y supervisores. Este balance está basado en la colaboración de los trabajadores y la dirección en la formulación de políticas y procedimientos de manera formal de gestión de la discapacidad. Los programas de gestión de la discapacidad descansan sobre unos manuales de principios y procedimientos, en los que figura la delimitación de funciones reflejando así los intereses y responsabilidades de la dirección y de los trabajadores.



- *Intensificación de la sensibilización de los médicos respecto a los puestos y al medio ambiente de trabajo*

Los programas de gestión de la discapacidad han sido de utilidad para hacer entender a los médicos la disposición de la empresa a realizar la acomodación de los trabajadores con limitaciones aplicando los programas de trabajo de transición y su asignación de manera temporal a diferentes tareas. Es necesario que las empresas elaboren una descripción funcional de los puestos de trabajo en la que se cuantifique el esfuerzo que es exigido por las tareas. De esta manera, los médicos podrán juzgar la relación.

- *Selección, utilización y evaluación de los servicios de la comunidad*

En los sistemas eficaces de gestión de la discapacidad, la empresa participa de manera activa en la selección de servicios de calidad que se adecuen a las necesidades de los trabajadores con alguna discapacidad. Si la empresa “interioriza” estas fuentes externas, estas se integran a la estructura general de gestión de la discapacidad. Este proceso admite remitir a los trabajadores con discapacidad a unos prestadores de servicios que sean responsables, que por lo tanto asumen los objetivos comunes de la reincorporación al trabajo.

- *Utilización de evaluadores médicos independientes*

En ocasiones, los informes médicos sobre los trabajadores con discapacidad evidencian la falta de una descripción objetiva de la deficiencia y de las limitaciones médicas. frecuentemente, las empresas se sienten encerradas en los diagnósticos del médico que se encuentra encargado del tratamiento, en especial si las razones que han inducido a éste a establecer restricciones a la prestación laboral del trabajador no aparecen debidamente documentadas con análisis médicos objetivos y pruebas cuantificables.

Un sistema de gestión de la discapacidad óptimo dentro de la empresa está compuesto por tres elementos básicos según propone Shrey (1995, c.p. Shrey, s/f).

En primer lugar se encuentra el recurso humano, considerado como aspecto esencial de este elemento es que se cree un equipo interno de gestión de la discapacidad. Se recomienda



que sean equipos paritarios, integrados normalmente por algunos representantes sindicales y de las divisiones de gestión de riesgos, salud y seguridad en el trabajo, operaciones y gestión financiera. El segundo elemento son las operaciones, las cuales están incluidas por determinados servicios, actividades y actuaciones que se suscitan antes, durante y después de que ocurra la lesión. Entre los elementos previos a que ocurra la lesión “figuran unos programas eficaces de seguridad, la prestación de servicios ergonómicos, los métodos de selección previa a la colocación, los programas de prevención de siniestros y los comités paritarios”.

Entre los elementos simultáneos con la producción de la lesión se hace mención a

las políticas de actuación precoz, los servicios de gestión de casos, los programas formales de trabajo de transición, la acomodación de los lugares de trabajo, los programas de asistencia a los empleados y otros servicios de salud. El objetivo de estas actividades es solucionar los problemas de discapacidad que no han podido prevenirse antes de la lesión (Shrey, s/f, p. 29).

Los elementos a desarrollar posterior a la lesión

conciernen a los servicios de retención de los trabajadores, creados para facilitar la adaptación de éstos a las exigencias de los puestos, dentro de sus limitaciones físicas o mentales y en el marco de las condiciones ambientales. Esta fase de la actividad debe comprender igualmente la evaluación de los programas, la gestión financiera para lograr la eficacia en función del coste y la mejora de los programas (Shrey, s/f, p. 29).

El tercer elemento son las comunicaciones, tanto las interiores como las exteriores. A nivel interno, los aspectos operativos del programa de gestión de la discapacidad en la empresa se deben circular de forma sistemática entre los trabajadores, supervisores, directivos y representantes de los trabajadores. Los documentos, procedimientos y políticas rectoras de la



actividad de reincorporación al trabajo se deben hacer circular en comunicaciones que se elaboren por la dirección y la representación de los trabajadores.

Las comunicaciones externas permiten estrechar las relaciones de la empresa con los médicos ocupados del tratamiento, los gestores de siniestros, los prestadores de servicios de rehabilitación y los administradores de los sistemas de indemnización por accidentes de trabajo. La empresa puede contribuir a una pronta reincorporación al trabajo facilitando a los médicos una descripción funcional de los puestos de trabajo, de las medidas de seguridad en el trabajo y de las posibles opciones de trabajo de transición para los trabajadores lesionados (Shrey, s/f, p. 29).

2.1. Dimensiones de la gestión de la discapacidad asociadas a los subsistemas de recursos humanos.

Es necesario dejar claro que la gestión de la discapacidad no sólo se refiere a reincorporación de personas que poseen alguna discapacidad a causa de un accidente ocurrido en el lugar de trabajo. También está orientada a la inserción de personas con discapacidad dentro de la empresa, ya sea que al momento de ser contratadas posean alguna discapacidad, por lo cual este tipo de gestión no puede desligarse de los subsistemas de recursos humanos. Entre estos subsistemas tenemos según Chiavenato (2007):

- *Subsistema de Integración de recursos humanos:*

El mercado de recursos humanos, reclutamiento y selección y el proceso de contratación conforman el proceso denominado: integración de recursos humanos. La organización como sistema abierto, se mantiene en constante interacción con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. La oferta y demanda de estos mercados tienen repercusiones para los candidatos y para las



organizaciones que actúan en ellos. Además, al ser sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal que imponen costos primarios y secundarios a la organización.

En el escenario planteado, el reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes identificadas en el mercado de recursos humanos.

La selección se presenta como un proceso de cotejo entre dos variables que son los requisitos que exige el puesto frente a las características que ofrecen los candidatos. La selección es también un proceso de decisión y de elección que puede utilizar tres modelos alternativos: el de colocación, el de selección y el de clasificación. En la selección, el primer paso es obtener información acerca del puesto a cubrir, el segundo paso es obtener información acerca de los candidatos, mediante el empleo de las técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, test psicológicos, test de personalidad, entre otros.

Posterior a esto, se procede a la contratación del candidato idóneo.

Es importante mantener una adecuada comunicación en la empresa, para esto deben desarrollarse campañas con este propósito.

Además, pueden realizarse campañas de sensibilización a los trabajadores de la organización acerca de un tema en particular.

- *Subsistema de Organización del recurso humano:*

Los procesos de organización de recursos humanos engloban tanto la ubicación de las personas en los puestos como la evaluación de su desempeño. La organización es un sistema de funciones. Una función se entiende como un conjunto de actividades y conductas que se requieren de las personas. Para que un participante pueda comprender las funciones que le atribuyen, debió pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, por



un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización. Pero el desempeño de la función es complejo y está sujeto a muchas discrepancias y disonancias. La administración de recursos humanos considera a las funciones como puestos. Sin embargo, los puestos no siempre son diseñados por la administración de recursos humanos, también pueden ser descritos por otros departamentos que utilizan diversos modelos para el diseño de puestos.

Mientras los puestos son diseñados por los demás departamentos, Recursos Humanos necesita describirlos y analizarlos para saber qué características, habilidades, aptitudes y conocimientos necesitan tener sus ocupantes, para administrarlos mejor. Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las exigencias que los puestos exigen a sus ocupantes, el análisis de puestos generalmente se basa en cuatro factores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Los métodos para el análisis de puestos son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos. El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización.

La evaluación del desempeño, es una valoración sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. La evaluación del desempeño puede recaer bajo la responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de esta.

- *Subsistema de Retención de recursos humanos:*

Las organizaciones cuentan con un sistema de premios y sanciones que tiene por objetivo que sus miembros observen los comportamientos esperados; es decir, premian los comportamientos que consideran correctos y sancionan los incorrectos. Sin embargo, los miembros comparan estos premios con sus contribuciones, lo que se genera es un sentimiento subjetivo de equidad o de inequidad, que define la forma con la que estos interpretan como los tratan las organizaciones.



El salario es el incentivo principal y al ser compleja su administración presenta un carácter multivariado. La administración de sueldos y salarios pretende implantar y conservar las estructuras salariales en el interior, al mismo tiempo que una coherencia o un equilibrio con el exterior, conjugando ambas en una política salarial que define las decisiones que la organización tomará respecto a la remuneración de su personal. La política salarial de la organización se define con base en los datos obtenidos del interior y del exterior de la organización.

Las prestaciones salariales son facilidades que la organización ofrece a sus empleados y pueden ser obligadas por ley o ser espontáneas; respecto a la naturaleza de estas pueden ser económicas o extraeconómicas; referidas a los objetivos pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias. Las prestaciones son medios que están a disposición de la organización para satisfacer las necesidades humanas.

Los planes de prestaciones sociales tienen el objeto de ofrecer ventajas tanto a la empresa como, principalmente, a los empleados.

Los subsistemas para retener a los recursos humanos también deben garantizar las condiciones de salud y bienestar. Por lo tanto, se deben minimizar las condiciones de inseguridad y peligrosidad mediante la eliminación de riesgos que puedan ocasionar accidentes, y por lo tanto puedan desencadenar en una discapacidad, o agravar una ya existente en el trabajador.

La calidad de vida en el trabajo está adquiriendo gran importancia para el éxito de la organización. Esta depende del grado de satisfacción de las personas en relación con la empresa y el ambiente laboral.

Este subsistema de retención, debe tener en cuenta las relaciones laborales, las cuales están constituidas por relaciones internas referidas a los propios colaboradores de la



organización y por relaciones externas que incluyen a los representantes de los colaboradores, tal es el caso de los sindicatos.

- *Subsistema de Desarrollo de recursos humanos:*

Los procesos de recursos humanos incluyen actividades de capacitación, desarrollo de sus miembros y desarrollo organizacional.

La capacitación constituye un tipo de educación profesional más específica que la formación y el desarrollo profesional. Es un proceso educativo que busca generar cambios en la conducta, por lo que su contenido involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos.

El proceso de capacitación es un ciclo de cuatro etapas conformadas por detección de necesidades, programa de capacitación, implementación y evaluación de los resultados.

Evaluar los resultados de la capacitación busca una retroalimentación del sistema en el nivel organizacional, de los recursos humanos o en el nivel de las tareas o de las operaciones.

Las organizaciones y sus miembros cambian constantemente, se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan motivaciones nuevas y se enfrentan a desafíos nuevos.

El término desarrollo es aplicado cuando el cambio se realiza de manera intencional y se planea con anterioridad.

Cuando se habla de desarrollo organizacional la visión es macroscópica y en forma de sistema, pues busca que las organizaciones mecanicistas se transformen en organizaciones orgánicas por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura y la posibilidad de que se compartan objetivos de los miembros.



French y Bell (1996 p. 29) indican que el desarrollo organizacional

...es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicadas incluyendo la investigación-acción.

El desarrollo organizacional permite mejorar el ajuste entre el individuo y la organización, entre esta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, entre los que tenemos la estrategia, los procesos y la estructura. Estas mejoras se llevan a cabo mediante intervenciones de problemáticas específicas (French y Bell, 1996)

Algunos de los problemas de los que se encarga el desarrollo organizacional son: el clima organizacional, baja productividad, conflictos internos, tareas mal diseñadas, metas poco claras, entre otras.

- *Subsistema de Evaluación de la Gestión:*

Chiavenato (2002) define la evaluación de la gestión como un subsistema orientado a la revisión formal y periódica de los procesos que integran la función de recursos humanos con el objeto de medir la eficiencia y eficacia del desempeño en la organización.

Este subsistema, conocido también como auditoría de recursos humanos, está orientado a corregir las desviaciones, además de mejorar continuamente las prácticas y políticas del personal, basado en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo, los cuales permiten evaluar y controlar mediante la comparación del desempeño con los resultados de lo que se pretende lograr.



Chiavenato (2002) establece los siguientes propósitos sobre la evaluación de la gestión en los programas de recursos humanos:

- Justificar la existencia de recursos humanos y la asignación de presupuesto.
- Mejorar la función de recursos humanos proporcionando medios que permitan la toma de decisiones en cuanto a adicionar o suprimir actividades, así como modificar prácticas.
- Proporcionar retroalimentación a los especialistas de recursos humanos y empleados en cuanto a la eficacia del sistema.
- Contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la organización y las necesidades de los clientes y empleados.

Habiendo nombrado anteriormente los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo, el subsistema de Evaluación de la Gestión (Auditoría) de recursos humanos actúa como un mecanismo de control de la cuota de responsabilidad de cada uno de los subsistemas para que trabajen de acuerdo con lo que se ha establecido. El control pretende asegurar que se realicen los planes y objetivos que se hayan planteado, a fin de que las fallas suscitadas sean debidamente corregidas.

La auditoría de recursos humanos presenta un balance a manera de sistema de las políticas y las prácticas llevadas a cabo por el personal, que buscan la corrección de posibles desviaciones para su mejora permanente, por lo cual el auditor puede ser un especialista, un consultor externo o provenir de un equipo interno, teniendo un efecto educativo tanto a nivel de la organización como de sus miembros.

La Organización Internacional del Trabajo (2001) hace mención a ciertos procesos que pueden ser llevados a cabo por los encargados de los departamentos de recursos humanos. Entre estos tenemos:



Comunicación y sensibilización

- La estrategia de gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo debería ponerse en conocimiento de todos los trabajadores, en términos fáciles de entender; esta tarea debería realizarse en colaboración con los representantes de los trabajadores.
- Debería comunicarse a todos los trabajadores una información general acerca de las discapacidades en el lugar de trabajo, junto con información específica sobre la estrategia de la empresa y respecto de todas las adaptaciones que puedan ser necesarias en el entorno laboral, los sitios de trabajo y los horarios de trabajo para que los trabajadores con discapacidades puedan desempeñar su labor con la mayor eficiencia. Esto podría formar parte de la orientación general al empleo que se dé a los supervisores y el personal, o abordarse en reuniones de sensibilización sobre las discapacidades; asimismo dar a todos los trabajadores la oportunidad de plantear todas las preguntas que deseen en cuanto a la perspectiva de trabajar con una persona con discapacidad.
- De ser necesario, a la hora de planificar estas reuniones de información y sensibilización en el lugar de trabajo, habría que tratar de obtener aportaciones de los organismos especializados, y eventualmente de las organizaciones de personas con discapacidades.
- Los empleadores, inclusive los altos directivos, deberían manifestar su compromiso con la estrategia de gestión de discapacidades, por medio de las medidas que consideren apropiadas en materia de contratación de personas con discapacidades y de mantenimiento en el empleo de los trabajadores que sean afectados por una discapacidad.
- Los empleadores, las organizaciones de empleadores y de trabajadores, las autoridades competentes y las organizaciones de personas con discapacidades deberían considerar la posibilidad de difundir conjuntamente las estrategias sobre cuestiones relativas a las discapacidades, y la información sobre la puesta en práctica de tales políticas.



- Los empleadores deberían informar a sus proveedores y a sus fuentes de aprovisionamiento acerca de sus estrategias en materia de gestión de discapacidades, con miras a alentar la adopción de buenas prácticas en este ámbito.
- A la hora de promover estrategias sobre la gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo, las agrupaciones y organizaciones de empleadores deberían examinar la posibilidad de establecer mecanismos de intercambio de información y de capacitación sobre el tema con las instituciones competentes del sector público, con organismos especializados y con otras entidades interesadas.

Evaluación de la eficacia

Los empleadores deberían evaluar a intervalos regulares la eficacia de su estrategia de gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo e introducir las mejoras que se requieran, para esto:

- Los representantes de los trabajadores en el lugar de trabajo deberían tener acceso a la evaluación y participar en ella.
- Para evaluar la eficacia de su eventual apoyo a estos programas, las autoridades competentes podrían requerir información a los empleadores.
- Antes de la difusión de cualquier información relativa al programa de gestión de las discapacidades, se debería asegurar su carácter anónimo y confidencial.

Preparación para la contratación

- Se debería respetar el principio de no discriminación durante todo el proceso de contratación, a fin de garantizar un máximo beneficio para el empleador y la igualdad de oportunidades para los candidatos, con o sin discapacidades. Los empleadores podrían, por ejemplo: incluir en sus procedimientos de contratación y en los anuncios de oferta de empleo una mención sobre su compromiso con respecto a la igualdad de oportunidades; utilizar un logotipo que indique que la empresa aplica dicha política; invitar expresamente a las personas con discapacidades a que presenten sus solicitudes,



y hacer constar que el examen de las candidaturas se llevará a cabo basándose únicamente en las competencias de los postulantes.

Contratación

- Los empleadores deberían asegurarse de que durante el proceso de contratación se reciba el mayor número posible de solicitudes de personas con discapacidades. Esto se podría hacer, por ejemplo, mediante consultas con los servicios del empleo para personas con discapacidades o con otros organismos especializados, y asegurándose de que las ofertas de empleo se difundan al público en unos soportes accesibles para las personas con diferentes discapacidades (medios impresos, radio, Internet) y que también se disponga de diversos soportes para comunicar los documentos de solicitud de empleo.
- Cuando los empleadores deleguen en agencias especializadas la gestión de las contrataciones, las autoridades competentes podrían colaborar con las organizaciones de empleadores, las organizaciones pertinentes de personas con discapacidades y las asociaciones de agencias de publicidad para desarrollar un enfoque publicitario que estimule a las personas con discapacidades que buscan empleo a presentar su candidatura.
- Las autoridades competentes deberían asistir a los empleadores facilitando la contratación de personas con discapacidades a través del uso eficaz de los servicios de colocación. Las autoridades competentes también deberían facilitar los trámites de obtención de asesoramiento técnico, subvenciones salariales y otros incentivos, según corresponda.
- Las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las autoridades competentes, cuando corresponda, podrían preparar orientaciones para facilitar el empleo de personas con discapacidades en las zonas urbanas y rurales. Estas orientaciones deberían reflejar las circunstancias nacionales y sectoriales.



- Las organizaciones de empleadores podrían apoyar la contratación de trabajadores con discapacidades desarrollando su colaboración con las agencias de servicios, los servicios del empleo y las organizaciones de personas con discapacidades, a fin de garantizar que los servicios proporcionados satisfagan efectivamente las necesidades del empleador. Al estudiar la candidatura de una persona con discapacidades a un puesto de trabajo específico, los empleadores deberían estar dispuestos a realizar ajustes, de ser preciso, en el sitio de trabajo y en las condiciones de trabajo a fin de potenciar al máximo las capacidades del candidato para desempeñar dicho puesto de trabajo. Es posible obtener asesoramiento y orientación sobre los ajustes apropiados recurriendo a los servicios de colocación o también a organismos especializados, incluidas las organizaciones integradas por personas con discapacidades o las organizaciones al servicio de éstas. De ser requeridos, estos ajustes deberían planificarse en consulta con todos los trabajadores, con discapacidad o sin ella, e introducirse con el acuerdo de los representantes de los trabajadores y de los trabajadores con discapacidades afectados.

Entrevistas y pruebas

- Las pruebas y los criterios de selección deberían centrarse en las calificaciones, conocimientos y competencias específicos que se consideren esenciales para el desempeño de las funciones del puesto vacante. Se debería poner especial cuidado en la elección de las pruebas que se aplicarán a los candidatos, cuyas modalidades deberán ser accesibles para las personas con discapacidades. Asimismo, habría que examinar cuidadosamente los criterios de selección, a fin de garantizar que no se excluyan, por inadvertencia, a las personas con discapacidades.
- Los miembros de los grupos que realizan las entrevistas, tanto en el sector privado como en el público, deberían recibir orientación sobre el proceso de entrevista y selección de personas con discapacidades.



- Los empleadores deberían buscar los medios adecuados para que los candidatos con discapacidades puedan participar en las entrevistas en condiciones de igualdad con los demás candidatos, por ejemplo, permitiendo la presencia de un intérprete de lengua de señas o de otra persona que asista al candidato.
- Al publicar las convocatorias para la entrevista, los empleadores podrían invitar a los candidatos a señalar con anticipación si tienen necesidades específicas o de adaptación del entorno para poder participar en la entrevista.
- Se debería informar a los candidatos con discapacidades y a los trabajadores sobre los ajustes realizados en el proceso de contratación para atender las diferentes necesidades de las personas con discapacidades que buscan trabajo, y se deberían explicar los motivos de dichos ajustes.

Orientación profesional de los empleados

- Los empleadores deberían tomar las disposiciones necesarias para que cada trabajador con discapacidad recién contratado, al igual que los trabajadores sin discapacidades, reciban orientación sobre la compañía, el servicio, el entorno laboral y el puesto de trabajo.
- Los empleadores deberían garantizar que la información básica sobre el puesto y el lugar de trabajo se presente a los empleados con discapacidades en un formato que les permita estar plenamente informados.
- Al ofrecer un trabajo a un candidato con discapacidad, el empleador debería señalar todos los ajustes que se hayan propuesto en relación con las discapacidades, ya sea en el entorno laboral, el sitio de trabajo, los horarios de trabajo o la formación, ajustes que deberían ser objeto de consultas posteriores con el candidato. En ese momento se deberían discutir también las necesidades de formación especial para el empleo o de apoyo personal.



- Los representantes de los trabajadores y los compañeros de trabajo deberían ser consultados sobre cualquier modificación significativa realizada o prevista con el fin de atender las necesidades específicas de los trabajadores con discapacidades.
- Los empleadores deberían cooperar con las autoridades competentes u otros organismos pertinentes en lo que atañe a impartir cursos al equipo de administración, los supervisores o los compañeros de trabajo que deseen aprender técnicas alternativas de comunicación, a fin de poder comunicarse mejor con los colegas que tienen dificultades vocales, de audición o de comprensión del lenguaje verbal.
- Cuando se ha contratado a una persona con discapacidad puede ser importante establecer servicios de seguimiento para identificar y resolver con prontitud todo problema eventual. En este contexto, a los empleadores y a los trabajadores con discapacidades les podría resultar útil mantener un contacto continuo con los servicios de empleo y con otros organismos pertinentes. De ser necesario, los empleadores deberían consultar directamente a estos servicios y organismos; además, deberían dar facilidades a los trabajadores con discapacidades para que mantengan un contacto con dichas entidades, en la perspectiva de promover la integración satisfactoria de estos trabajadores en el lugar de trabajo.

Experiencia profesional

- Los empleadores que no estén en condiciones de contratar inmediatamente a un trabajador con discapacidad podrían considerar la posibilidad de dar oportunidades para adquirir una experiencia laboral a las personas con discapacidades que buscan trabajo, y así permitir que obtengan las competencias, conocimientos y disposición al trabajo indispensables para el desempeño de las tareas específicas de cada puesto. Dicha experiencia práctica puede contribuir a que las competencias profesionales de la persona en busca de trabajo se adapten mejor a los requisitos del empleador. También ofrece al empleador la oportunidad de evaluar las aptitudes y competencias del trabajador con



discapacidad, y quizás de considerar la posibilidad de contratarlo una vez finalizado el período de formación para el empleo.

- Los empleadores que ofrezcan este tipo de formación práctica pueden encomendar a un supervisor o a un trabajador con experiencia la responsabilidad de dar apoyo a la persona con discapacidad. De manera alternativa, también se puede solicitar el respaldo de orientadores laborales por medio de los servicios del empleo.

Empleos a prueba y empleos asistidos

- Como otra opción a la contratación inmediata o a las oportunidades de formación en el empleo, los empleadores pueden considerar el ofrecer a las personas con discapacidades un empleo a prueba o uno asistido. Estas opciones brindan al empleador la oportunidad de evaluar la aptitud y la capacidad de estas personas. Esto propiciaría a la contratación, y en caso contrario, de igual manera proporcionaría una experiencia laboral para estas personas. Las autoridades competentes deberían promover este tipo de empleo asesorando a los empleadores en relación a planes destinados a subvencionar los gastos, entre los que están los costos salariales.
- Al finalizar el contrato de este tipo de empleo, las autoridades competentes u otros organismos encargados podrían hacer seguimiento junto con el empleador, para llevar a cabo una evaluación del éxito de la prueba y tomar medidas en caso de ser necesario.

Evaluación de los progresos

- Los empleadores deberían revisar de manera continua el proceso de contratación, con la finalidad de garantizar que este sea accesible a personas con diferentes tipos de carencias o discapacidades.
- Las organizaciones competentes deberían revisar constantemente el nivel de efectividad de las medidas relacionadas con promover oportunidades de empleo para las personas con discapacidades, así como tomar medidas para mejorarla en caso de ser necesario.



Desarrollo de las perspectivas de carrera

- Los trabajadores que posean discapacidades deberían tener la oportunidad de progresar en su carrera, así como de obtener la experiencia laboral necesaria.
- La información sobre el desarrollo de las perspectivas de carrera y las oportunidades de ascender debería ser accesible para los trabajadores de la empresa con diferentes discapacidades. Asimismo, prestarse más atención a la accesibilidad, cuando la información es transmitida a través de medios electrónicos.
- Al tomar en cuenta al trabajador para un ascenso, los empleadores deben considerar su competencia y experiencia anterior y sus calificaciones académicas.

Posibilidades de formación propuestas por los empleadores, manuales y cursos

- Deberían desarrollarse las alternativas que poseen los trabajadores con discapacidades de beneficiarse de programas de formación laboral. Las organizaciones constituidas por o para individuos con discapacidades deberían proporcionar, cuando sea necesario, la utilización de lectores, intérpretes y material adecuado.
- Los empleadores podrían tomar en cuenta adaptar horarios, ubicaciones y programas que propicien y fomenten al máximo la participación de las personas con discapacidades en las tareas orientadas a fortalecer las perspectivas de carrera de todos los empleados.
- Al desarrollar las oportunidades de formación, los empleadores deberían cerciorarse de que éstas incluyen a las personas con discapacidades, consultando los servicios especializados de formación y readaptación profesional, tomando provecho de la tecnología u otros medios de apoyo.
- Podría facilitarse material y manuales de formación en el lugar de trabajo a las personas con deficiencias de comunicación y/o discapacidad intelectual, además del material impreso en otros formatos y ejemplos visuales en lugar de texto, de presentarse el caso.



Formación profesional externa

- Debería aplicarse una política de igualdad de oportunidades al seleccionar a las personas que se beneficiarán de la formación profesional en el lugar de trabajo, haciendo que todos los empleados tengan acceso a los cursos, incluyendo a las personas con discapacidad, realizando una adaptación de los materiales y manuales en caso de ser necesario.
- Las organizaciones competentes deberían facilitar los lineamientos necesarios para la enseñanza y formación con la finalidad de que los trabajadores con discapacidades progresen en un entorno laboral no protegido.
- Al ser seleccionadas las posibilidades de formación externa, las empresas deberían tener en cuenta la accesibilidad que poseen las instalaciones en caso de presentarse trabajadores con deficiencias físicas o sensoriales.

Examen y evaluación

- La evaluación del rendimiento de los trabajadores con discapacidad debería realizarse en igualdad de condiciones de los demás trabajadores.
- Los empleadores deberían seguir de cerca la trayectoria profesional de los trabajadores con discapacidad para garantizar la supresión de cualquier obstáculo que le impida desarrollarse en el lugar de trabajo.

Conservación en el empleo

- Si los trabajadores adquieren una discapacidad estando ya empleados, los empleadores tienen la posibilidad de seguir beneficiándose de su experiencia y competencias técnicas acumuladas, mediante actividades que les permitan conservar sus puestos de trabajo. Los empleadores deberían incluir medidas destinadas a la conservación de los puestos de trabajo, por ejemplo:
 - a) Intervención y utilización de los servicios de readaptación.



- b) Medidas encaminadas a una reanudación del trabajo.
 - c) Posibilitar que los trabajadores con discapacidad traten de trabajar en otro empleo, en dado caso que no puedan seguir realizando sus labores cotidianas.
 - d) Búsqueda de apoyo y asesoramiento con la finalidad de identificar cualquier oportunidad o cambio.
- Facilitar la conservación del puesto de trabajo de un empleado con discapacidad. En algunos casos, el empleado podrá reincorporarse al mismo empleo, sin que se produzca ninguna alteración en sus actividades. En otros casos, será preciso adaptar el propio empleo, la oficina o el entorno de trabajo. También puede ocurrir que la persona deba desempeñar otras tareas en el lugar de trabajo. La estrategia de gestión de las discapacidades debe incluir medidas que promuevan la conservación de los puestos de trabajo en cada una de estas modalidades.
 - Al realizar lineamientos para poder reasignar a los trabajadores con discapacidad, los empleadores y los representantes de los trabajadores deben tener en cuenta las particularidades de los trabajadores en materia de empleo.
 - Las organizaciones competentes deben prever de orientación, servicios e incentivos a los empleadores con la finalidad de fomentar las posibilidades que tienen los individuos con discapacidad de conservar sus puestos de trabajo, y ofrecer la posibilidad de que se reincorporen al trabajo luego de un accidente, lesión, enfermedad o alteración de las capacidades o situación de discapacidad.

Evaluación y readaptación

- Las organizaciones competentes deben ofrecer facilidades a los empleadores para evaluar las aptitudes y la experiencia laboral de los trabajadores que hayan adquirido una discapacidad o su capacidad para realizar su trabajo se haya visto afectada, con la finalidad de que éstos puedan preservar el mismo empleo, aunque para ello sea necesario modificar tareas que realicen, el entorno laboral o el horario de trabajo.



- Las organizaciones responsables deben promover oportunidades para los trabajadores que adquieran una discapacidad, sufran una lesión en el trabajo o desarrollen enfermedades profesionales a lo largo de su vida laboral, con la finalidad de que puedan seguir siendo económicamente activos.
- Las organizaciones competentes deben garantizar que los servicios que demandan las personas que adquieren una discapacidad en el empleo, se encuentren a su disposición, sean de gran calidad y se encuentren bien coordinados.
- Las organizaciones con responsabilidad en materia de discapacidad deben mantener informados a los trabajadores sobre la multiplicidad y el alcance de las prestaciones que se incluyen en los planes de seguridad social, a los efectos de prevención, indemnización o readaptación, según el tipo de discapacidad.
- Las organizaciones competentes deben elaborar modelos de prácticas y procedimientos para conservar los puestos de trabajo en el sector público.
- Los representantes de los trabajadores deberían realizar políticas enfocadas a que las personas con discapacidad conserven en sus organizaciones los puestos de trabajo y en las propuestas de negociación colectiva que promuevan.

2.2. Ventajas y desventajas de aplicar la Gestión de la Discapacidad.

Es necesario recordar que todos los años, cientos o miles de trabajadores de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales resultan en discapacidad. De no existir el trabajo de transición y las posibilidades de acomodación de los lugares de trabajo, estos afrontarían el riesgo de sufrir discriminación como la sufren otros individuos con discapacidad. De esta manera, la gestión de la discapacidad forma un medio eficaz de defensa para proteger a la empresa y al trabajador con discapacidad. Las políticas de gestión de la discapacidad



“amparan por igual el acceso del trabajador al empleo y los intereses económicos de la empresa” (Shrey, s/f, p. 29).

En los próximos años, los efectos del aumento de los costes de la indemnización por accidentes de trabajo se harán sentir profundamente en las empresas e industrias a nivel mundial. Sin embargo, ante este reto que plantea una posible crisis de la industria, la gestión de la discapacidad y los programas de trabajo de transición ofrecen una posible solución. En un contexto que se caracteriza por la reducción de la fuerza de trabajo, el continuo envejecimiento de la población activa y la creciente competencia, las empresas en los países industrializados deben aprovechar las oportunidades para controlar los costes económicos y humanos que pueden generarse de las lesiones y discapacidades. El éxito de esto se dará en la medida en que logren formar actitudes positivas en los directivos y los representantes de los trabajadores, así como crear la infraestructura capaz de sostener los sistemas de gestión de la discapacidad. (Shrey, s/f, p. 29).

A continuación se presenta en forma puntualizada las ventajas que se obtienen de la implementación de la gestión de la discapacidad:

- Promoción de la salud.
- Prevención de la discapacidad.
- Orientación y apoyos básicos para las personas con discapacidad a fin de garantizar la inclusión social.
- Búsqueda y canalización de recursos.
- Promoción, prevención, atención y equiparación de oportunidades, siempre orientados a la calidad de vida de las personas con discapacidad.
- Es una estrategia flexible, abierta, que permite ser complementada facilitando diferentes acciones. Es incluyente, acogedora y permite tejer relaciones, capacidades, fortalezas y oportunidades.



- Es un proceso que implica asumirnos como agentes de cambio, que reconozcan los factores culturales, los involucre y los optimice. No se trata simplemente de cambiar las posiciones culturales sino identificar las acciones que permitan mejorar la calidad de vida, además de tener en cuenta que un factor cultural que favorece en una zona puede entorpecer en otra.
- Es la mejor manera de integrar los sectores y crear las sinergias que se requieren para el abordaje de la situación de discapacidad. (Montoya, 2006).

A manera de desventaja es pertinente señalar que dentro de las dimensiones de esta gestión encontramos los planes de prestaciones, los cuales pueden inducir a los trabajadores a que prolonguen su situación de discapacidad generando esto consecuencias y efectos negativos, que se traducen en pérdida de horas de trabajo y en el aumento de los costos que esto produce.



CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

Con el objeto de realizar un estudio descriptivo sobre cómo se gestiona la discapacidad en organismos que tienen responsabilidad directa para desarrollar programas dirigidos a la integración de las personas con discapacidad, se hace necesario incluir un capítulo que amplíe y englobe aquellas organizaciones que tienen injerencia en el estudio, motivo por el cual a continuación se expone una breve descripción de dichas organizaciones y los programas que tienen relación directa con la investigación.

1. Ministerio de Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social.

Este organismo ha enfocado su misión en “promocionar el diálogo social con la finalidad de promover en el marco de una economía productiva y solidaria, el empleo, el trabajo digno y la protección a los derechos humanos y sindicales de las trabajadoras y los trabajadores; el desarrollo de un sistema de seguridad social público y solidario; y la prestación de un servicio de calidad y eficiencia que permita la regulación de las relaciones laborales y sea accesible a todos los trabajadores y las trabajadoras” (MINPPTRASS, s/f).

Este ministerio, cuenta con entes adscritos, que guardan especial relación con respecto a la promulgación de normas referentes a discapacidad. Entre estos tenemos al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL).



2. Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.

Es una “institución comprometida con el diseño y la ejecución de la política nacional en materia de promoción, prevención y atención de la salud y la seguridad laboral, garantizando el cumplimiento de la normativa legal en el área, así como, óptimas condiciones de trabajo a todos los trabajadores y trabajadoras”. Además de especializarse en la prevención de riesgos y el análisis de las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo. (INPSASEL, 2005)

Entre sus funciones generales cabe destacar las siguientes:

- Vigilar y fiscalizar el cumplimiento de las normas.
- Prestar asistencia técnica a empleadores y trabajadores.
- Substanciar informes técnicos.
- Promoción, educación e investigación en materia de salud ocupacional (INPSASEL, 2005).

Sin embargo, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en conjunto con la Ley de Sistema de Seguridad Social, han asignado a este organismo las siguientes funciones:

- Ejecutar la Política Nacional en materia de Prevención, Salud y Seguridad en el Trabajo.
- Asesorar a empleadores y trabajadores en el área de la salud ocupacional.
- Dictar las Normas Técnicas que regulan la materia.
- Aplicar las sanciones a los que violen la Ley en esta materia.
- Gestionar el nuevo régimen de Seguridad y Salud en el Trabajo. (INPSASEL, 2005)

3. Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS).

El Ministerio del Poder Popular para la Salud manifiesta como visión ser un ente

dinamizador del proceso de cambio incentivando e integrando la participación social para garantizar el ejercicio del derecho a la salud como un derecho fundamental a la vida, cumpliendo con las más estrictas normas



técnicas nacionales e internacionales con oportunidad, eficacia, eficiencia y transparencia (MPPS, 2004).

En su carácter de regulador de la salud pública, este ente plantea los siguientes objetivos:

- 1.- Orientar objetivos y procesos por el imperativo ético y político de dar respuestas a las necesidades de calidad de vida y salud y sus determinantes, sobre la base de la garantía universal de los derechos y el combate a las inequidades sociales.
- 2.- Adoptar la estrategia de promoción de calidad de vida y salud como el eje común de políticas, acciones y sistemas en el marco de agendas y estrategias de intervención transectoriales para responder a las necesidades de calidad de vida y salud en territorios sociales concretos que propicien la participación y el empoderamiento social y brechas de las inquietudes.
- 3.- Desarrollar un nuevo modo de atención que reordene el conjunto de servicios y trabajadores; constituyendo sistemas de redes públicas de calidad de vida en ámbitos nacionales, estatales, locales y comunitarios que generen respuestas regulares suficientes, equitativas, oportunas e integrales a necesidades de calidad de vida, preservando el desarrollo y potencialidad de autonomía de personas y colectivos a los largo de la vida (MPPS, 2004).

Además, el Ministerio del Poder Popular para la Salud (2004) se rige por los siguientes principios:

- Universalidad: Todas las personas tienen derecho a la salud, para lo cual se garantizará el acceso a los servicios y programas de salud sin discriminación alguna y en condiciones de igualdad efectiva.
- Equidad: Serán reconocidas y atendidas las distintas necesidades de los grupos de la población, con el objeto de reducir las desigualdades de salud asociadas a su ubicación geográfica, clase social, género, etnia y otras categorías de población.
- Solidaridad: Para el logro del bienestar de toda la población y la salud colectiva, todas las personas y sectores contribuirán con el funcionamiento del sistema, según sus necesidades.



- Gratuidad: No se permitirán cobros directos a las personas en los servicios de salud prestados en el Sistema Público Nacional de Salud, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Participación: La comunidad organizada participará en el diseño de políticas, planes, proyectos y programas de salud, así como en la ejecución y evaluación de la gestión en salud.
- Pertinencia Multiétnica y Pluricultural: Las políticas, planes, servicios y programas de salud se diseñarán y ejecutarán considerando la diversidad cultural y reconociendo el carácter multiétnico, pluricultural y multilingüe del Estado.

Este ministerio, cuenta con un Programa Nacional de Atención en Salud para las Personas con Discapacidad (PASDIS), que expresa como misión “estimular la responsabilidad comunitaria e institucional para prevenir la discapacidad, habilitar y rehabilitar personas con discapacidad, equiparar oportunidades y promover su inclusión de integración plena a la sociedad con equidad, universalidad y solidaridad” (PASDIS, 2008a). Además, en su visión contempla ser un organismo que verifique el diseño, seguimiento y evaluación de políticas en materia de salud para las personas que padecen discapacidades, sin dejar de lado una atención integral (PASDIS, 2008b).

4. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPEs).

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior es el órgano rector de las políticas de educación superior de la República Bolivariana de Venezuela, creado el 08 de enero del año 2002. Las competencias del MPPEs están orientadas a planificar, dirigir y coordinar actividades inherentes a la asesoría, ejecución, seguimiento, evaluación, control y difusión de las políticas académicas y estudiantiles a fin de fortalecer la calidad, equidad y pertinencia social de la educación superior, en concordancia con las políticas del Estado venezolano. (MPPEs, 2002)



El MPPES (2002) tiene como visión ser el órgano del Estado socialista, al servicio del Poder Popular, que impulsa y regula, con visión estratégica, el desarrollo y transformación de la educación superior venezolana para garantizar el derecho de todos y todas a la participación en la generación y socialización del conocimiento, en función del desarrollo endógeno, la soberanía nacional y la construcción de una sociedad socialista, democrática, participativa y protagónica.

En su carácter de rector del Sistema Nacional de Educación Superior, este ente plantea los siguientes principios orientadores:

- La educación y el conocimiento como bienes públicos al servicio de todas y todos.
- Inclusión y justicia social.
- Diversidad e interculturalidad.
- Cooperación solidaria.
- Democracia participativa y protagónica.
- Calidad.
- Pertinencia.
- Formación integral.
- Ejercicio del pensamiento crítico y creativo.
- Educación a lo largo de toda la vida.
- Autonomía responsable.
- Equidad territorial.
- Cooperación internacional. (MPPES, 2002)

5. Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (CONAPDIS).

Es un organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social, que tiene la misión de consolidar la integración de las Personas con Discapacidad en la República Bolivariana de Venezuela logrando que este sector asuma un rol protagónico y participativo en las comunidades.

Como visión de futuro busca orientarse hacia el diseño y ejecución de políticas públicas enmarcadas en los valores y principios de la Constitución Bolivariana, de manera tal



que responda a las verdaderas necesidades de la población con discapacidad del país. (CONAPDIS, 2006)

Algunos de los objetivos que tiene el Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad son los siguientes:

- Participar en la formulación de lineamientos, políticas, planes, proyectos y estrategias en materia de atención integral a las personas con discapacidad.
- Promover la participación ciudadana en lo social y económico, a través de comités comunitarios, asociaciones cooperativas, empresas comunitarias y de cogestión y autogestión, en función de la organización de las personas con discapacidad.
- Promover la prestación de servicios asistenciales en materia jurídica, social y cultural a las personas con discapacidad.
- Conocer sobre situaciones de discriminación a las personas con discapacidad y tramitarlas ante las autoridades competentes.
- Coadyuvar en la elaboración de proyectos de ley, reglamentos y cualesquiera otros instrumentos jurídicos necesarios para el desarrollo en materias específicas de la atención integral de personas con discapacidad.
- Crear y mantener actualizado un centro de datos nacional e internacional para registrar, información y documentación relativas a la participación e incorporación a la sociedad de las personas con discapacidad.
- Diseñar y promover a través de los medios de comunicación social, programas y campañas masivas de información y difusión sobre la prevención de accidentes, de enfermedades que causen discapacidades y a la atención integral de personas con discapacidad.
- Llevar un registro permanente de personas con discapacidad, de organizaciones sociales de y para personas con discapacidad y de instituciones, empresas u organizaciones sociales o económicas con o sin fines de lucro, que comercialicen productos, presten servicio, atención, asistencia o de alguna manera brinden cuidados, educación, beneficios, o faciliten la obtención de ellos a personas con discapacidad.
- Promover a nivel nacional la creación de comités comunitarios de personas con discapacidad, los cuales tendrán como objetivo fundamental las acciones dirigidas a la



integración de personas con discapacidad a la comunidad y la participación en el mejoramiento de sus condiciones de vida, por medio de la elaboración y asesoría de proyectos en materia de discapacidad, la canalización de las solicitudes efectuadas por las personas con discapacidad ante el Consejo Comunal y el Consejo Local de Planificación Pública, la coordinación con distintas instituciones públicas para la creación y fortalecimiento de canales o redes de información entre los diferentes comités, etc.

- Promover el acceso de las personas con discapacidad a las fuentes de financiamiento de proyectos productivos presentados por las diferentes organizaciones de personas con discapacidad y sus familiares.
- Garantizar la investigación, estandarización, registro y promoción de la lengua de señas venezolana. (CONAPDIS, 2006)

Este organismo estará encargado de la “certificación de la condición de persona con discapacidad, el cual reconocerá y validará las evaluaciones, informes y certificados de la discapacidad que una persona tenga, expedidos por especialistas con competencia específica en el tipo de discapacidad del cual se trate...” (Ley para Personas con Discapacidad, 2007)

Aunado a esto, el Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (2006), en cooperación con los ministerios que tienen competencia en materia del trabajo, educación y deportes, estará encargado de la promoción, planificación y dirección de programas que vayan orientados a la inserción y reinserción laboral de personas con discapacidad, teniendo en consideración las siguientes finalidades:

- Promover la participación ciudadana en lo social y económico, a través de comités comunitarios, asociaciones cooperativas, empresas comunitarias y de cogestión y autogestión, en función de la organización de las personas con discapacidad, que conlleve a una mejor articulación e identificación con los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal y las personas naturales y jurídicas de derecho privado.
- Promover la prestación de servicios asistenciales en materia jurídica, social y cultural a las personas con discapacidad, de conformidad con esta Ley.



- Conocer sobre situaciones de discriminación a las personas con discapacidad y tramitarlas ante las autoridades competentes.
- Formular recomendaciones a los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal competentes en la materia, y las personas naturales y jurídicas de derecho privado, cuyo objeto sea la atención de las personas con discapacidad en asuntos inherentes a la atención integral de personas con discapacidad.
- Coadyuvar a la elaboración de proyectos de ley, reglamentos, ordenanzas, decretos, resoluciones y cualesquiera otros instrumentos jurídicos necesarios para el desarrollo en materias específicas de la atención integral de personas con discapacidad.
- Crear y mantener actualizado, de acuerdo con las normas establecidas por el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional y de Servicios de Bibliotecas, un centro de datos nacional e internacional para registrar, organizar y conservar información y documentación relativas a la atención integral, participación e incorporación a la sociedad de las personas con discapacidad.
- Promover y mantener relaciones institucionales con entidades afines, nacionales o internacionales a los fines de intercambio en todos los aspectos.
- Asesorar a los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal, y todas las personas naturales y jurídicas de derecho privado en las materias objeto de esta Ley.
- Diseñar y promover a través de los medios de comunicación social, programas y campañas masivas de información y difusión sobre la prevención de accidentes y de enfermedades que causen discapacidades, así como lo relativo a la atención integral de personas con discapacidad.
- Llevar un registro permanente de personas con discapacidad, de organizaciones sociales constituidas por personas con o sin discapacidad y sus familiares y de instituciones, empresas, asociaciones, sociedades, fundaciones, cooperativas u otro tipo de organizaciones sociales o económicas con o sin fines de lucro, que comercialicen productos, presten servicio, atención, asistencia o de alguna manera brinden cuidados, educación, beneficios, o faciliten la obtención de ellos a personas con discapacidad.



- Promover a nivel nacional la creación de comités comunitarios de personas con discapacidad.
- Coordinar acciones con estados y municipios en función de asuntos inherentes a la atención de personas con discapacidad en la circunscripción correspondiente.
- Propiciar mediante la coordinación de esfuerzos entre los diversos órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal, y todas las personas naturales y jurídicas de derecho privado, la investigación científica aplicada al mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad.
- Promover el acceso de las personas con discapacidad a las fuentes de financiamiento de proyectos productivos presentados por las diferentes organizaciones de personas con discapacidad y sus familiares.
- Garantizar la investigación, estandarización, registro y promoción de la lengua de señas venezolana.



CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se presentan las herramientas y el proceso metodológico que se utilizaron con el fin de recolectar, procesar y presentar la información necesaria para poder llevar a cabo el estudio a fin de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

1. Diseño y tipo de investigación.

Esta investigación corresponde a un diseño metodológico no experimental, es decir, aquella que “se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2001, p.189), sólo se observará el fenómeno tal y como se comporta en su contexto natural.

De esta manera, se señala entonces que el estudio se realizó de manera transeccional o transversal, realizándose la recolección de datos en un sólo momento o tiempo único (Hernández, Fernández y Baptista, 2001). Siendo uno de los propósitos de esta la descripción de la variable.

Con relación a lo anterior, puede señalarse que la investigación fue de tipo descriptiva, ya que lo que se busca es medir o evaluar “diversas dimensiones o componentes (Hernández, Fernández y Baptista, 2001) referidos a la variable, en este caso a la gestión de la discapacidad asociada a los subsistemas de recursos humanos.



2. Unidad de análisis, población y muestra

Para esta investigación la unidad de análisis serán los organismos públicos con responsabilidad directa en el desarrollo de normas, políticas o programas que se encuentren dirigidas a la protección e integración laboral de las personas que poseen alguna discapacidad.

La población de estudio es el conjunto de elementos que concuerdan con unas especificaciones particulares (Hernández, Fernández y Baptista, 2001). En esta investigación, la población esta dada por cinco organismos públicos, representados por el Ministerio del Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, el Instituto de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), EL Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS), el Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (CONAPDIS) y el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPEES).

Teniendo este total de organizaciones, se decidió recolectar los datos y aplicar el instrumento a toda esta población sin efectuar ningún muestreo.

3. Variable. Definición conceptual y operacional.

3.1. Variable: Gestión de la Discapacidad asociada a los subsistemas de recursos humanos.

3.1.1. Definición Conceptual

A efectos de la presente investigación definiremos la variable según O'Reilly (2003) como un “proceso proactivo, a menudo integrado a prácticas de desarrollo de recursos humanos que promueven el ingreso y el avance de las personas con discapacidades, así como estrategias que incluyen un rango de intervenciones en el área de prevención, la readaptación y el retorno seguro al trabajo” (p.68).



3.1.2. Definición Operacional

La operacionalización de la variable se realiza a través de la definición de las dimensiones y subdimensiones de la misma, lo cual permitirá su posterior medición.

En el siguiente cuadro se reflejan los procesos de recursos humanos a través de las dimensiones de la variable, además de desglosarlas en subdimensiones que han sido tomadas de la información contenida en el libro “Administración de Recursos Humanos” del autor Idalberto Chiavenato (2007) como parte de los procesos llevados a cabo por los departamentos de recursos humanos y de ciertos procesos que pueden ser llevados a cabo por los encargados de los departamentos de recursos humanos, en cuanto a Gestión de discapacidad, según La Organización Internacional del Trabajo (2001).

3.1.2.1. Integración de Recursos Humanos

El subsistema de integración de recursos humanos engloba la investigación de mercado de recursos humanos, reclutamiento, selección (Chiavenato, 2007), al cual se adicionan contratación y socialización como subdimensiones del mismo, tomados de La Organización Internacional del Trabajo (2001).

3.1.2.1.1. Investigación de mercado de Recursos Humanos.

El mercado de Recursos Humanos está constituido por el conjunto de personas aptas para el trabajo en un determinado lugar y época. Es definido como la porción de la población que posee condiciones para trabajar, es decir el conjunto de personas que están trabajando o que son aptas para el trabajo (Chiavenato, 2007). Además, mediante la investigación del mercado de Recursos Humanos, se pueden identificar fuentes de reclutamiento que permitan captar a la organización a esta porción de la población que presenta las características antes mencionadas debido a que debe verificarse que



...el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades (Chiavenato, 2009, p.156).

3.1.2.1.2. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento es “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2007, p.149). Es un sistema de información, por medio del cual la organización comunica y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que quiere cubrir. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades humanas que presenta la organización investigando en las fuentes que pueden proveer a la misma el número de personas requeridas para el logro de sus objetivos.

3.1.2.1.3. Selección

El proceso de selección “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2007, p.169).

La selección también se presenta como un proceso e cotejo entre dos variables, los requisitos del puesto y las características que presenta el ocupante (Chiavenato, 2007).



3.1.2.1.4. Contratación

El proceso de contratación se realiza formalmente mediante un contrato de trabajo, según lo que indica el artículo 70 de la Ley Orgánica del Trabajo “El contrato de trabajo se hará preferiblemente por escrito, sin perjuicio de que puede probarse su existencia en caso de celebrarse en forma oral” (LOT, 1997). Además, en el artículo siguiente, el 71, se señala que

El contrato de trabajo escrito se extenderá en dos (2) ejemplares, uno de los cuales se entregara al trabajador, y contendrá las especificaciones siguientes:

a) El nombre, nacionalidad, edad, estado civil y domicilio o residencia de los contratantes;

b) El servicio que deba prestarse, que se determinará con la mayor precisión posible;

c) La duración del contrato o la indicación de que es por tiempo indeterminado, según el caso;

d) La obra o la labor que deba realizarse, cuando se contrate para una obra determinada;

e) La duración de la jornada ordinaria de trabajo, cuando se haya estipulado por unidad de tiempo o por tarea;

f) El salario estipulado o la manera de calcularlo y su forma y lugar de pago;

g) El lugar donde deba prestarse el servicio; y

h) Cualesquiera otras estipulaciones lícitas que acuerden los contratantes (LOT, 1997).



Es importante que todas las condiciones que se estipulen en el contrato, así como las características que deben contener, sean explicadas mediante un lenguaje accesible y adecuado según la discapacidad que posea la persona que ingresa.

3.1.2.1.5. Socialización, comunicación sensibilización y cultura

La socialización organizacional tiene como finalidad exponer al nuevo integrante de la organización las premisas según las cuales funciona la misma. De este modo, la organización procura un ajuste en el comportamiento del individuo de acuerdo a sus necesidades y objetivos.

Las organizaciones podrían comunicar a sus trabajadores información general acerca de las discapacidades en el lugar de trabajo, junto con información específica sobre la estrategia de la empresa y respecto de todas las adaptaciones que puedan ser necesarias en el entorno laboral, los sitios de trabajo y los horarios de trabajo para que los trabajadores con discapacidades puedan desempeñar su labor con la mayor eficiencia.

Previo a una estrategia de Gestión de la discapacidad, es necesario conocer la cultura en la que se encuentra inmersa la empresa, incluyendo los intereses y motivadores de los trabajadores (Shrey, s/f).

3.1.2.2. Organización del Recurso Humano.

El subsistema de Organización del Recurso Humano contempla el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la evaluación de desempeño (Chiavenato, 2007), adicional a esto, se ha decidido incluir dentro de este subsistema la planificación de carrera.



3.1.2.2.1. Análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos consta de cuatro elementos: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Esto permitirá conocer las exigencias de los puestos para con sus ocupantes (Chiavenato, 2007).

3.1.2.2.2. Planificación de Carrera

La planificación de carrera ofrece información sobre el desarrollo de las perspectivas de carrera y las oportunidades de ascender. Esta información debería ser accesible para los trabajadores de la empresa con diferentes discapacidades (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

3.1.2.2.3. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño permitirá tener una apreciación del comportamiento de las personas dentro de sus puestos de trabajo. Para finalizar el proceso debe realizarse un feedback o retroalimentación entre el supervisor y el supervisado que permita las discordancias entre ambos (Chiavenato, 2007).

3.1.2.3. Retención del Recurso Humano

El subsistema de Retención de recursos humanos contempla la administración de sueldos y salarios, los planes de prestaciones sociales, la higiene y seguridad industrial y las relaciones laborales.



3.1.2.3.1. Administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios se refiere a la remuneración que se recibe en forma de salario o paga que el empleador entrega al empleado de acuerdo a la función del puesto que ocupa. El salario solo representa una parte del paquete que puede ofrecer la organización a sus trabajadores (Chiavenato, 2007).

3.1.2.3.2. Planes de prestaciones sociales

Las prestaciones sociales se consideran como las facilidades, ventajas y servicios que contempla la empresa para con sus trabajadores y son fundamentales para mantener la fuerza de trabajo en un nivel óptimo de productividad y de satisfacción (Chiavenato, 2007).

Los planes de prestaciones deben ofrecer recompensa a los trabajadores con discapacidad que se reincorporan al empleo y cuidan su salud y su productividad (Shrey, s/f).

3.1.2.3.3. Higiene y seguridad industrial

Para lograr una fuerza laboral que conserven cierto grado de salud, es necesario desarrollar un conjunto de normas y procedimientos destinados a la protección de la salud física y mental del trabajador y al resguardo de los riesgos que conllevan las tareas del puesto y el ambiente en el que se realizan. Por lo tanto, debe realizarse la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente laboral y debe brindarse información con respecto a la prevención (Chiavenato, 2007), con la finalidad de evitar accidentes o lesiones provocadas por causas laborales que puedan generar discapacidad en los trabajadores.



3.1.2.3.4. Relaciones Laborales

Las relaciones laborales contemplan las actividades de recursos humanos que se asocian al trato y a los movimientos que se realizan a los trabajadores de la organización (Chiavenato, 2007).

“Las relaciones laborales son el sistema de relaciones entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan” (Chiavenato, 2007, p.375).

3.1.2.4. Desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen la capacitación y desarrollo organizacional, ambas representan las inversiones que la organización hace en cuanto al desarrollo de su personal (Chiavenato, 2007).

3.1.2.4.1. Capacitación

La capacitación constituye un medio para desarrollar la fuerza de trabajo que se encuentra dentro de las organizaciones (Yoder, 1956, c.p. Chiavenato, 2007). También puede entenderse como un proceso educativo a corto plazo, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, pueden desarrollar habilidades y competencias de acuerdo a objetivos definidos (Chiavenato, 2007).

3.1.2.4.2. Desarrollo Organizacional

French y Bell (1996 p. 29) indican que el desarrollo organizacional “es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización”



3.1.2.5. Evaluación de la Gestión

La evaluación de la gestión según Chiavenato (2004) es un sistema que se encuentra orientado a la revisión formal y periódica de los procesos que se llevan a cabo por parte de recursos humanos con el objeto de medir la eficiencia y eficacia del desempeño en la organización.

3.1.2.5.1. Auditoría

La auditoría se presenta como un proceso de revisión sistemático, periódico y formal, que se realiza para verificar los estándares de control establecidos en la unidad para el desarrollo de los procesos.

El control que se establece mediante la auditoría, según Chiavenato (2007), se presenta como un mecanismo de detección de desviaciones para así poder mantener los procesos dentro de los estándares determinados como normales.

**Tabla 1:** Operacionalización de la variable Gestión de la discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos.

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Gestión de la discapacidad asociada a los subsistemas de RRHH	Integración de Recursos Humanos	<i>Investigación de mercado de Recursos Humanos.</i>	Asociados a la presencia de las prácticas incluidas en el instrumento para la recolección de información.	Prácticas 1; 2; 3.
		<i>Reclutamiento.</i>		Prácticas 4; 5; 6; 7.
		<i>Selección</i>		Prácticas 8; 9; 10; 11; 12.
		<i>Contratación.</i>		Prácticas 13; 14.
		<i>Socialización, comunicación, sensibilización y cultura.</i>		Prácticas 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24.
	Organización del Recurso Humano	<i>Análisis y descripción de puestos.</i>		Prácticas 25; 26; 27; 28.
		<i>Plan de Carrera</i>		Prácticas 29; 30.
		<i>Evaluación de desempeño.</i>		Prácticas 31; 32; 33; 34.
	Retención del Recurso Humano	<i>Administración de sueldos y salarios.</i>		Prácticas 35.
		<i>Planes de prestaciones sociales.</i>		Prácticas 36; 37; 38; 39; 40; 41.
		<i>Higiene y seguridad en el trabajo.</i>		Prácticas 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53.
		<i>Relaciones laborales.</i>		Prácticas 54; 55; 56; 57; 58.
	Desarrollo del Recurso Humano	<i>Capacitación.</i>		Prácticas 59; 60; 61; 62; 63.
		<i>Desarrollo organizacional.</i>		Prácticas 64; 65; 66.
	Evaluación de la gestión	<i>Auditoría de los procesos.</i>		Prácticas 67; 68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77.

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



4. Instrumento de recolección de datos.

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente (Carmines y Zeller, 1979, c.p. Hernández, Sampieri y Baptista, 1998, p.242).

Con el objeto de describir las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Gestión de Recursos Humanos, se construyó un instrumento a partir de la operacionalización de la variable que consta de setenta y siete (77) ítems (VER ANEXO A) elaborados con base en aproximaciones teóricas, el cual permite realizar una medición de cada subsistema que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos de las instituciones públicas seleccionadas.

Los setenta y siete ítems se presentan a modo de lista de verificación y miden cada subsistema de la siguiente manera:

- Integración de recursos humanos: Para el análisis de esta dimensión, se tomaron en cuenta los ítems desde el 1 hasta el 24.

Para realizar la medición de cada subdimensión que contempla esta dimensión, se estructuró de la siguiente manera:

Investigación de mercado: desde el ítem 1 hasta el 3.

Reclutamiento: desde el ítem 4 hasta el 7.

Selección: desde el ítem 8 hasta el 12.

Contratación: el ítem 13 y 14.

Socialización, sensibilización y cultura: desde el ítem 15 hasta el 24.

- Organización del recurso humano: para analizar esta dimensión se tomaron en cuenta los ítems desde el 25 hasta el 34.



Para el análisis de cada subdimensión por la que se compone esta dimensión se dividieron de la siguiente manera:

Análisis y descripción de puestos: desde el ítem 25 hasta el 28.

Plan de carrera: desde el 29 hasta el 30.

Evaluación el desempeño: desde el ítem 31 hasta el 34

- Retención del recurso humano: para el estudio de esta dimensión se tomaron en cuenta los ítems desde el 35 hasta el 58.

Para analizar las subdimensiones que componen este subsistema, se dividió de la siguiente manera:

Administración de sueldos y salarios: el ítem 35.

Planes de prestaciones sociales: desde el ítem 36 al 41.

Higiene y seguridad en el trabajo: desde el ítem 42 al 53.

Relaciones laborales: desde el ítem 54 al 58.

- Desarrollo el recurso humano: para el estudio de esta dimensión se tomaron en cuenta los ítems desde el 59 hasta el 66.

Para analizar cada subdimensión que compone esta dimensión, se estructuró de la siguiente manera:

Capacitación: desde el ítem 59 hasta el 63.

Desarrollo organizacional: desde el ítem 64 hasta el 66.

- Evaluación de la gestión: para el estudio de esta dimensión, al igual que para la subdimensión que la compone que es auditoría, se tomaron en cuenta los ítems desde el 67 hasta el 77.



La estructura del instrumento construido para la investigación, permite que el nivel de medición de cada ítem sea de carácter nominal

... en este nivel se tienen dos o mas categorías del ítem o variable. Las categorías no tienen orden o jerarquía. Lo que se mide es colocado en una u otra categoría. A este respecto, las variables nominales incluyen dos categorías, llamadas dicotómicas, por lo que los números utilizados en este nivel de medición tienen una función puramente de clasificación (Hernández, Sampieri y Baptista, 1998).

De esta manera las dos categorías desarrolladas en la investigación se presentan en forma de **presencia y ausencia** de la práctica utilizada en el departamento de Recursos Humanos. Su posterior utilización se realiza con base en la codificación de los datos, es decir, se asignan a las categorías de cada ítem valores numéricos que en el caso particular de la investigación se designaron número uno (1) para la presencia de la práctica, y del número cero (0) para la ausencia de la misma.

1.2. Validez y confiabilidad del instrumento

Validez

Toda instrumento de recolección de datos debe completar dos pasos previos a su aplicación, el primero de ellos la validez y posterior a este la confiabilidad. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. De esta manera, el instrumento construido requirió de una validez relacionada con el contenido, referida al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández, *et al.*, 1998).



El sistema de revisión que se utilizó fue validación por expertos. Consistió en que un grupo de seis (6) revisores analizaron el instrumento para determinar la validez de las ideas plasmadas en el mismo, para realizar la recolección de datos en los organismos públicos planteados. La validación del instrumento se realizó de forma interna, contando con el criterio de los profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, que se muestran a continuación:

- **Licenciado Víctor Maldonado**, Profesor de la escuela de Ciencias Sociales y Comunicación social de la Universidad Católica Andrés Bello.
- **Licenciado César Rizo**, Profesor de la escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- **Licenciada Hilda Ruiz**, Profesora de la escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- **Licenciada María Teresa Hernández**, Profesora de la escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- **Licenciado Gustavo García**, Profesor de la escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- **Licenciada Lourdes Montenegro**, Profesora de la escuela de Educación de la Universidad Católica Andrés Bello.

A estos revisores se les presentó una carta (VER ANEXO B) donde se les solicitó evaluar los siguientes aspectos:

- Revisión de la operacionalización de la variable Gestión de la Discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos sus dimensiones y subdimensiones.
- Revisión de la escala empleada para la medición de cada indicador y revisión del sentido de los reactivos, en relación con la escala.
- Revisión del lenguaje utilizado para la redacción de los reactivos, en relación con la población a estudiar.



Posterior a la revisión de los expertos, se pudo determinar la validez del contenido del instrumento en relación con la variable que se pretende medir y los setenta y siete (77) ítems que conforman el instrumento, lo que permite entonces satisfacer los objetivos planteados de la investigación.

Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad, esta se considera como el hecho de que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo iguales condiciones, deben ser similares si volviéramos a realizar la medición en iguales condiciones en otro momento en el tiempo (Ruiz, 2007). La escala que se maneja para interpretar el coeficiente de confiabilidad es el siguiente:

Tabla 2: Escala para medir el coeficiente de confiabilidad.

Rangos	Magnitud
0,81 - 1,00	Muy alta
0,61 - 0,80	Alta
0,40 - 0,60	Moderada
0,21 - 0,40	Baja
0,01 - 0,20	Muy baja

Fuente: Ruiz (1998), citado por Blanco y Alvarado (2005).

Para verificar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto en el Centro de Formación Socialista Profesional para Personas con Discapacidad (CEFPRODISC), Ministerio del poder popular para la Educación, el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), el Ministerio del poder popular para las comunas y la protección social y el Programa Nacional de Atención en Salud para las personas con discapacidad (PASDIS) donde se aplicó el instrumento y se procedió al vaciado de los datos obtenidos en el programa estadístico SPSS en su versión 15 para finalmente ejecutar la prueba de validez calculando su Alpha de Cronbach, cuyo resultado fue el siguiente:



Tabla 3: Analisis de Fiabilidad (Alpha de Cronbach).

		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos (a)	0	,0
	Total	5	100,0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,779	77

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Como se observa, se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.779, por lo cual se considera que el instrumento es altamente confiable.

5. Recolección de la información.

Para la recolección de la información necesaria se procedió a aplicar el instrumento en físico a cada una de las instituciones públicas que forman parte de nuestra población, específicamente al Gerente/director/coordinador de Recursos Humanos de cada una de ellas, de manera tal, que el instrumento pudiera ser llenado por la persona que lidera el departamento de Recursos humanos y que conoce cada proceso que se realiza en la organización.

Para realizar lo anteriormente expuesto, se procedió a explicar de forma general el propósito de la investigación y las consideraciones éticas que se tendrían con las instituciones a estudiar entre las cuales están:

- La investigación se realiza con fines netamente académicos.
- Se garantiza la confidencialidad tanto de la persona que colabore con el llenado del instrumento (no se revelaran los nombres de las personas a menos que lo deseen), como de la institución (para efectos de la tesis se nombraran como: Organización 1,..., Organización 5).



6. Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información obtenida, los gráficos y las tablas necesarios para dar respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados, se realizó con el vaciado de la data en el programa SPSS en su versión 15 y en el programa Excel versión 2007.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el método de la estadística descriptiva. Se realizó una descripción de los datos, valores o puntuaciones que se obtengan para la variable (Hernández, Fernández y Baptista, 2001). Por medio de esto se obtuvo la frecuencia en las que están presentes las prácticas, los totales por organización y los porcentajes correspondientes.

Los niveles que se plantearon, son los siguientes:

- Nivel Bajo de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la variable.
- Nivel medio de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la variable.
- Nivel alto de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la variable.
- Nivel bajo de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a cada dimensión.
- Nivel medio de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a cada dimensión.
- Nivel alto de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a cada dimensión.
- Nivel bajo de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a cada subdimension.
- Nivel medio de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a cada subdimension.
- Nivel alto de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a cada subdimension.



1.3. Codificación

Entendiendo codificación como el proceso en el que se agrupan numéricamente los datos que se expresan de forma verbal para su posterior procesamiento (Sabino 1997, c.p. Contreras y Lujano, 1999). Una vez obtenida la información necesaria para la presente investigación para facilitar su procesamiento, se procedió a asignar un número o código a las opciones de respuesta a las afirmaciones que conformaban el instrumento de recolección de forma de poder procesarlo de forma más rápida y eficiente. La codificación de las variables y data de la información de la presente investigación se realizó de la siguiente forma:

Tabla 4: Codificación del estatus de la práctica.

Estatus de la Práctica	Código
Presente	1
Ausente	0

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento en las instituciones públicas se presentan y analizan con base a los intervalos construidos para cada dimensión y subdimensión de la variable. Los intervalos, para cada dimensión y subdimensión, se construyeron tomando en cuenta el máximo número de prácticas que podían tenerse presente, menos el mínimo número de prácticas presentes, dividido entre el número de intervalos que se eligió, que fueron 3.

Máximo núm de prácticas presentes - Mínimo núm de prácticas presentes

Número de intervalos deseados

Los intervalos para la medición de la variable a nivel global son los siguientes:

**Tabla 5:** Intervalos para la Variable Gestión de la discapacidad asociada a los subsistemas de RRHH.

VARIABLE	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Gestión de la discapacidad asociada a los subsistemas de RRHH	77	0 - 25,66	25,67 - 51,33	51,34 - 77

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

A continuación, los intervalos para cada dimensión y sus subdimensiones correspondientes.

Para la primera dimensión, Integración de Recursos Humanos, se establecieron los siguientes intervalos:

Tabla 6: Intervalos para la Dimensión de Integración del Recurso Humano.

DIMENSIÓN	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Integración de RRHH	24	0 - 8	8,01 - 16	16,01 - 24

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Esta dimensión se compone de cinco (5) subdimensiones, para las cuales se plantearon los siguientes intervalos:



Leal y Nasr 2009

Tabla 7: Intervalos para las subdimensiones: Investigación de Mercado de RRHH, Reclutamiento, Selección, Contratación y Socialización, comunicación, sensibilización y cultura.

SUBDIMENSIÓN	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Inv de mercado de RRHH	3	0 - 1	1,1 - 2	2,1 - 3
Reclutamiento	4	0 - 1,33	1,34 - 2,66	2,67 - 4
Selección	5	0 - 1,67	1,68 - 3,34	3,35 - 5,01
Contratación	2	0 - 0,67	0,68 - 1,34	1,35 - 2,01
Socialización, comunicación, sensibilización y cultura	10	0 - 3,33	3,34 - 6,66	6,67 - 9,99

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Para la segunda dimensión, denominada Organización el Recurso Humano, según las prácticas asociadas, se establecieron los siguientes intervalos:

Tabla 8: Intervalos para la dimensión de Organización del Recurso Humano

DIMENSIÓN	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Organización del Recurso Humano	10	0 - 3,33	3,34 - 6,66	6,67 - 10

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Para llevar a cabo el análisis completo de esta dimensión, debemos realizar el estudio de las subdimensiones que la componen, para estas se plantearon los siguientes intervalos:



Leal y Nasr 2009

Tabla 9: Intervalos para las subdimensiones: Análisis y descripción de puestos, Plan de carrera y Evaluación de desempeño.

SUBDIMENSIÓN	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Análisis y descripción de puestos	4	0 - 1,33	1,34 - 2,66	2,67 - 4
Plan carrera	2	0 - 0,67	0,68 - 1,34	1,35 - 2,01
Eval de desempeño	4	0 - 1,33	1,34 - 2,66	2,67 - 4

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Para la tercera dimensión, Retención del recurso humano, se establecieron los siguientes intervalos:

Tabla 10: Intervalos para la dimensión de Retención del Recurso Humano.

DIMENSIÓN	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Retención del Recurso Humano	24	0 - 8	8,1 - 16	16,1 - 24

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Para llevar a cabo el análisis completo de esta dimensión, debemos realizar el estudio de las subdimensiones que la componen, por lo cual se plantean los siguientes intervalos:

**Tabla 11:** Intervalos para las subdimensiones de Administración de sueldos y salarios, Planes de Prestaciones sociales, Higiene y seguridad industrial y Relaciones laborales.

SUBDIMENSIÓN	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Admón de sueldos y salarios	1	<i>Se realizará el análisis en base a la presencia o ausencia de este ítem</i>		
Planes de Prestac Sociales	6	0 – 2	2,1 – 4	4,1 - 6
H.S en el trabajo	12	0 – 4	4,1 – 8	8,1 - 12
Relac. Laborales	5	0 - 1,67	1,68 - 3,34	3,35 - 5,01

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Para el análisis de la cuarta dimensión, Desarrollo del Recurso Humano, se establecieron los siguientes intervalos:

Tabla 12: Intervalos para las dimensión de Desarrollo del Recurso Humano.

DIMENSIÓN	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Desarrollo del Recurso Humano	8	0 - 2,67	2,68 - 5,34	5,35 - 8

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Para analizar cada subdimensión por la que está compuesta la dimensión Desarrollo el Recurso humano, se establecieron los siguientes intervalos:

Tabla 13: Intervalos para las subdimensiones de Capacitación y Desarrollo Organizacional.

SUBDIMENSIÓN	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Capacitación	5	0 - 1,67	1,68 - 3,34	3,35 - 5,01
Desarrollo Org.	3	0 – 1	1,1 – 2	2,1 – 3

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Finalmente, para la quinta dimensión, que se medirá conjuntamente con su subdimensión puesto que posee una sola, se establecieron los siguientes intervalos:

Tabla 14: Intervalos para la medición de la dimensión de Evaluación de la Gestión y su subdimensión de Auditoría.

DIMENSIÓN	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Evaluación de la Gestión	11	0 - 3,67	3,68 - 7,33	7,34 – 11
SUBDIMENSIÓN	NUM. ITEMS	INTERVALOS		
		Presencia baja	Presencia media	Presencia alta
Auditoría	11	0 - 3,67	3,68 - 7,33	7,34 – 11

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

1.4. Factibilidad de la investigación y consideraciones éticas.

La realización de esta investigación es de carácter factible, ya que se contó con todos los recursos económicos, con el tiempo de ejecución y con todos aquellos recursos y elementos para cubrir los objetivos de la investigación del modo esperado.

Al realizar la investigación en las organizaciones, no se presentó mayor problema para responder al instrumento, pero ninguna de las organizaciones accedió a mostrar documentos que soportaran las respuestas que estaban colocando debido a que poseen políticas de confidencialidad.

Las consideraciones éticas se mantuvieron y se explicaron a cada organización en la cual se aplicó el instrumento. Estas consideraciones son:

- Resguardar la identidad de las organizaciones y de las personas que faciliten la información si así lo requieren. Para esto se realizó una codificación de las mismas, de manera tal que el nombre de la persona o del organismo no se refleja en los resultados.



- Exponer que los fines de esta investigación son netamente académicos.

Así mismo, esta investigación le proporcionará información a las organizaciones acerca de las mejores prácticas de la Gestión de la Discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos y el desarrollo de la misma dentro de las organizaciones y además, puede funcionar como punto de partida para realizar futuras investigaciones que permitan profundizar en más aspectos relacionados a la mejora del desarrollo de dicha gestión.



CAPITULO VI

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A fin de presentar los resultados que se obtuvieron con la investigación, es necesario exponer los resultados obtenidos para la variable a nivel global, por cada dimensión y además los resultados obtenidos en cada subdimensión por las que se componen.

El procesamiento de los datos se realizó en los programas SPSS en su Versión 15 y Microsoft Excel 2007. Dichos análisis y resultados se presentan acompañados con sus respectivas tablas y gráficos, lo que facilitará su comprensión.

1. Variable Gestión de la Discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos.

Para realizar la medición de la variable se tomaron en cuenta todos, desde el 1 hasta el 77, de forma global.

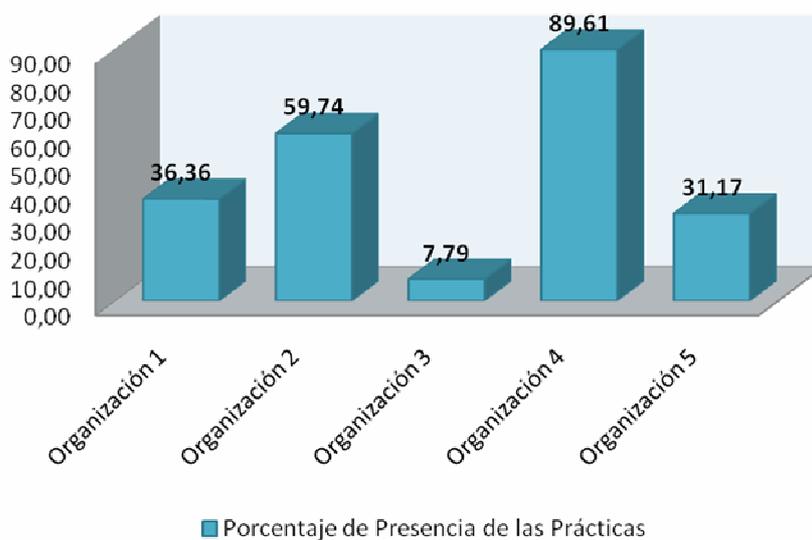
En la siguiente tabla se puede observar la totalidad de prácticas que se encuentran presentes por organización, el intervalo correspondiente y el porcentaje de presencia de dichas prácticas, tomando en cuenta todos los reactivos para la medición de la Gestión de la discapacidad asociada a los Subsistemas de RRHH:



Tabla 15: Totalidad de prácticas presentes en la variable Gestión de la discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Variable Gestión de la Discapacidad asociada a los subsistemas de RRHH	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	28	36,36	2
Organización 2	46	59,74	2
Organización 3	6	7,79	1
Organización 4	69	89,61	3
Organización 5	24	31,17	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009)

Gráfico N° 1- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas los Subsistemas de RRHH

Se puede apreciar, según la tabla y gráfico anterior, que la organización 1 posee presentes un total de 28 prácticas de Gestión de la Discapacidad que se encuentran asociadas a los subsistemas de RRHH, indicando esto un porcentaje de presencia de 36,36%. La



organización 2 posee un total de 46 prácticas presentes, lo que representa un porcentaje de 59,74%, indicando que posee más de la mitad de las prácticas presentes, por lo que ambas organizaciones se ubican en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de Gestión de la discapacidad vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos.

La organización 3 posee un total de 6 prácticas presentes, lo que representa el 7,79%; la organización 5 cuenta con un total de 24 prácticas presentes, lo que indica un porcentaje de presencia de 31,17%. De acuerdo a esto, estas dos organizaciones se encuentran ubicadas en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de Gestión de la discapacidad vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos.

Por último, la organización 4 cuenta con un total de 69 prácticas presentes, lo que representa un porcentaje de presencia del 89,61%, lo que permite que esta organización sea la única de la población estudiada que se encuentre en el nivel 3 de presencia denominado Presencia alta de las prácticas de Gestión de la discapacidad vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos.

Es importante destacar que la organización 3 es la que posee menor cantidad de prácticas presentes, por lo que puede afirmarse que no contempla dentro de sus subsistemas de recursos humanos prácticas que permitan la integración, organización, retención y desarrollo de las personas con discapacidad dentro de la misma, así como tampoco se realiza la evaluación de la gestión, de manera tal que permita identificar fallas y corregir los procesos para que sean favorables a las personas con discapacidad.

Por el contrario, la organización 4 es la que posee el mayor número de prácticas presentes, representadas en un 89,61% de presencia. Esto permite que se afirme que esta organización incluye la mayoría de los procesos, en los que participa la Gestión de recursos humanos, permitiendo el ingreso y avance, dentro de la misma, de las personas con discapacidad en materia laboral.

Es importante señalar que existen prácticas que se encuentran presentes en todas las organizaciones, tal es el caso de la práctica 35, lo que nos indica que todas las organizaciones contempladas para la realización de la investigación otorgan al empleado con discapacidad el pago de los beneficios correspondientes a la función del cargo, esto se ve reflejado en la siguiente tabla.



Tabla 16: Presencia absoluta de la práctica 35 que corresponde al pago y beneficios de acuerdo a la función del cargo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Presencia	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Así mismo, se presenta el caso de la práctica 36, que de igual manera se encuentra presente en todas las organizaciones, lo que nos indica que en la totalidad de estas se otorga a los trabajadores con discapacidad las prestaciones sociales contempladas en la ley Orgánica del Trabajo. Esto se evidencia en la tabla a continuación.

Tabla 17: Presencia absoluta de la práctica 36 que corresponde a las prestaciones sociales contempladas en la Ley.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Presencia	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Por el contrario, se puede observar que también se presentan 2 prácticas que se encuentran ausentes en todas las organizaciones estudiadas. Tal es el caso de la práctica 37, lo que permite afirmar que ninguna de las organizaciones estudiadas contempla entre su paquete de prestaciones alguna que sea por concepto de ayuda por discapacidad. Esto puede apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla 18: Ausencia absoluta la práctica 37 que corresponde al paquete de prestaciones por concepto de ayuda por discapacidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ausencia	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Otra de las prácticas que se encuentra ausente en todas las organizaciones de estudio, es la número 38. Esta práctica hace referencia a los planes médico-asistenciales, lo que permite que se afirme que ninguna de las organizaciones que se tomaron en cuenta para la realización del estudio hace diferencia en los planes de manera tal que se ajusten a las diferentes discapacidades que pueden poseer los trabajadores que en ella laboran, lo que permite entender que ofrecen el mismo plan para todos indistintamente que posean alguna discapacidad o no. Esto se pone en evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 19: Ausencia absoluta de la práctica 38 que corresponde a los planes asistenciales médico-hospitalario adecuados al tipo de discapacidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ausencia	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Es importante resaltar, que todas las prácticas mencionadas anteriormente, en las que se indica presencia o ausencia total en las organizaciones de estudio pertenecen a la dimensión de retención. Para ser más específicos, la práctica 35 pertenece a la subdimensión de administración de sueldos y salarios y el resto a la subdimensión de Planes de prestaciones sociales.

Para contemplar un mayor nivel de especificidad en la descripción de la Gestión de la discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos, se presenta a continuación la exposición de los resultados y el análisis por cada dimensión, que está representado por cada subsistema de recursos humanos, y por cada subdimensión que las compone representados por los procesos específicos que corresponden a cada dimensión.

2. Dimensión: Integración de RRHH.

Para la medición de esta dimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el 1 hasta el 24.

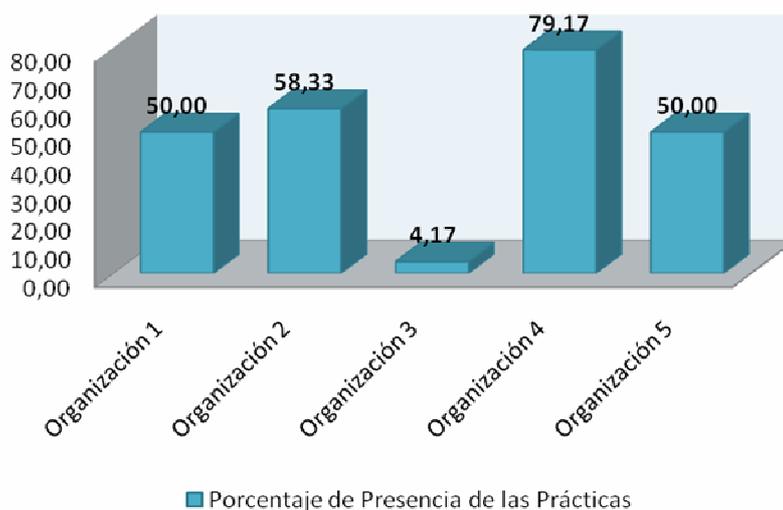
En la siguiente tabla se puede apreciar la totalidad de prácticas que se encuentran presentes por organización, el intervalo correspondiente y el porcentaje de presencia de dichas prácticas:



Tabla 20: Totalidad de prácticas presentes en la dimensión Integración de RRHH.

Organización	Total Prácticas Presentes	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	12	50,00%	2
Organización 2	14	58,33%	2
Organización 3	1	4,17%	1
Organización 4	19	79,17%	3
Organización 5	12	50,00%	2

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009)



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009)

Gráfico N° 2- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la dimensión de Integración del RH

Se puede observar que la organización 1 cuenta con 12 prácticas presentes, equivalente al 50% de presencia de las prácticas, la organización 2 cuenta con 14 prácticas presentes, lo que se traduce en un 58,33% y la organización 5 cuenta con 12 prácticas presentes representando el 50% de presencia de las prácticas, lo que las ubica en el intervalo 2



de la escala, denominado Presencia media de las prácticas de Gestión de la discapacidad vinculadas al Subsistema de integración de rrhh, lo que indica que más de la mitad de las instituciones encuestadas se encuentran en el nivel medio de presencia de dichas prácticas.

La organización 3 cuenta solo con una práctica presente, lo que representa el 4,17 % de presencia de las prácticas, por lo que se ubica en el intervalo 1 de la escala, denominado Presencia baja de las prácticas de Gestión de la discapacidad vinculadas al Subsistema de integración de rrhh, siendo la única organización de la población ubicada en este intervalo e indicando que, con respecto a las demás organizaciones tiene presente en su organización el menor número de prácticas asociadas a esta dimensión.

La organización 4 cuenta con el mayor número de prácticas presentes, lo que la ubica en el intervalo 3, denominado Presencia alta de las prácticas de Gestión de la discapacidad vinculadas al Subsistema de integración de rrhh.

Se puede observar, que a nivel del subsistema de Integración de rrhh, por medio del cual la organización trata de abastecerse de talento humano necesario para su funcionamiento y de cómo estos la integran a su sistema, las organizaciones estudiadas, en su mayoría presentan un nivel medio, lo que corresponde a que no se encuentran preparadas en su totalidad para la inserción de personas con discapacidad, a pesar de ser instituciones vinculadas directamente a velar por el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes relacionadas a la incorporación y reincorporación de las personas con discapacidad en el entorno laboral.

**Tabla 21:** Presencia y ausencia de las prácticas por organización en la dimensión Integración de RRHH.

INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Prácticas	Estatus de la práctica		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
		Ausencia	Presencia				
<i>INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE RRHH</i>	R1	Ausencia		2	40	40	
		Presencia		3	60	100	
	R2	Ausencia		3	60	60	
		Presencia		2	40	100	
	R3	Ausencia		4	80	80	
		Presencia		1	20	100	
	<i>RECLUTAMIENTO</i>	R4	Ausencia		2	40	40
			Presencia		3	60	100
		R5	Ausencia		4	80	80
			Presencia		1	20	100
		R6	Ausencia		1	20	20
			Presencia		4	80	100
	R7	Ausencia		2	40	40	
		Presencia		3	60	100	
	<i>SELECCIÓN</i>	R8	Ausencia		2	40	40
Presencia				3	60	100	
R9		Ausencia		3	60	60	
		Presencia		2	40	100	
R10		Ausencia		3	60	60	
		Presencia		2	40	100	
R11	Ausencia		1	20	20		
	Presencia		4	80	100		
R12	Ausencia		1	20	20		
	Presencia		4	80	100		
<i>CONTRATACIÓN</i>	R13	Ausencia		3	60	60	
		Presencia		2	40	100	
	R14	Ausencia		2	40	40	
		Presencia		3	60	100	
<i>SOCIALIZACIÓN, COMUNICACIÓN</i>	R15	Ausencia		3	60	60	
		Presencia		2	40	100	



Leal y Nasr 2009

	<i>SENSIBILIZACIÓN Y CULTURA</i>	R16	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
		R17	Ausencia	1	20	20
			Presencia	4	80	100
		R18	Ausencia	4	80	80
			Presencia	1	20	100
		R19	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
		R20	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
		R21	Ausencia	4	80	80
			Presencia	1	20	100
		R22	Ausencia	1	20	20
			Presencia	4	80	100
		R23	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
		R24	Ausencia	4	80	80
			Presencia	1	20	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009)

En esta tabla se observa, por la dimensión integración de RRHH, la frecuencia con la que se presentaron las prácticas correspondientes a esta. Adicionalmente, es pertinente señalar que no se observa alguna práctica que se encuentre presente en todas de las organizaciones, así como tampoco se observa que ninguna se encuentre ausente en toda la población con respecto a esta dimensión.

Para obtener un mayor nivel de análisis se presentan a continuación los resultados de cada subdimensión que conforma la dimensión de Integración de rrhh y que permitirá comprender en mayor detalle los resultados que se comentaron anteriormente.

2.1. Investigación de mercado de rrhh.

Para la medición de esta subdimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el reactivo 1 hasta el 3.

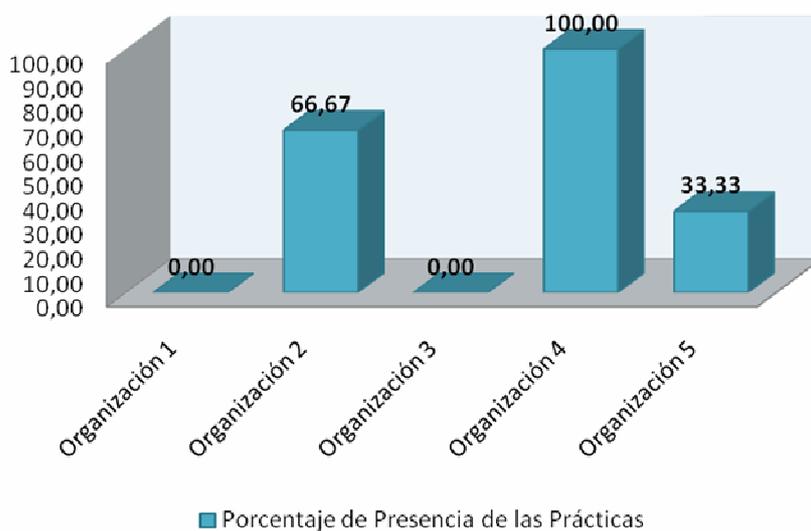


En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión y se encuentran presentes por organización y el intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 22: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión de Investigación de mercado de RRHH.

Organización	Total Prácticas Presentes en la subdimensión de Investigación de Mercado	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	0	0,00%	1
Organización 2	2	66,67%	2
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	3	100,00%	3
Organización 5	1	33,33%	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009)

Gráfico N° 3- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Investigación de Mercado de RH



En esta tabla se puede observar que la organización 1 y la organización 3 no poseen presente ninguna práctica. La organización 5 cuenta con solo 1 práctica presente lo que las ubica en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de investigación de mercado de rrhh.

La organización 2 cuenta con un total de 2 prácticas presentes, de manera tal que se ubica en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de Gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de Investigación de mercado de rrhh. A pesar de haberse ubicado en el intervalo 2 en la tabla 11, que representa presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de integración de rrhh, poseen una baja presencia en cuanto a las prácticas vinculadas al subproceso de Investigación de mercado de RRHH.

La organización 4 cuenta con 3 prácticas presentes, lo que la ubica en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de integración de rrhh, siendo además la única organización de la población que se ubica en este intervalo con respecto a dicha subdimensión.

Por medio del subproceso de investigación de mercado, las organizaciones pueden identificar nuevas y mejores formas de realizar procesos, así como fuentes de reclutamiento y prácticas que puedan enriquecer el funcionamiento de la misma. Por lo tanto, la baja presencia de las prácticas correspondientes a este subproceso puede ocasionar dificultades sobre la realización exitosa del mismo.

Tabla 23: Frecuencia de la Presencia y ausencia de las prácticas en la subdimensión de Investigación de mercado de RRHH.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R1	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100
R2	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R3	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



En esta tabla se observa, la frecuencia de la presencia y ausencia de las diferentes prácticas que miden la subdimensión de Investigación de mercado de rrhh en la totalidad de la población.

Con los resultados arrojados de la tabla anterior, podemos señalar que el reactivo número 3 se encuentra ausente en 4 de las 5 organizaciones de estudio, lo que permite afirmar que la mayoría de las organizaciones estudiadas no realizan constantes investigaciones de mercado que le permitan identificar mejores prácticas en cuanto a Gestión de la discapacidad, que se realicen en otras organizaciones, de manera tal que puedan aplicarlas para sí mismas.

2.2. Reclutamiento.

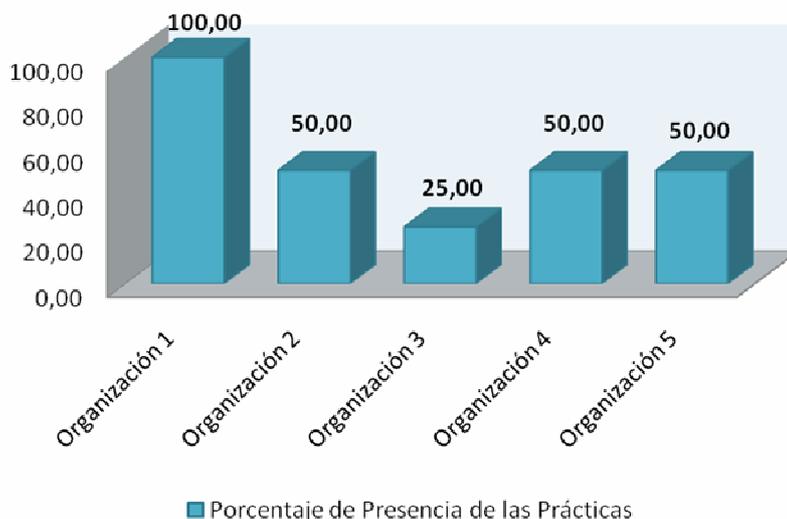
Para la medición de esta subdimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el reactivo 4 hasta el 7.

En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 24: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión de Reclutamiento.

Organización	Total Prácticas Presentes en la subdimensión de Reclutamiento	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	4	100,00%	3
Organización 2	2	50,00%	2
Organización 3	1	25,00%	1
Organización 4	2	50,00%	2
Organización 5	2	50,00%	2

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009)

Gráfico N° 4- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Reclutamiento

En esta tabla se observa la totalidad de las prácticas presentes por cada organización de la población, además del intervalo de la escala en el que se encuentran.

Se puede observar, según lo que se muestra en la tabla, que la organización 1 posee la totalidad (100%) de las prácticas presentes, por lo que se ubica en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de reclutamiento lo que indica que esta organización posee un proceso de reclutamiento en el cual se tienen presentes políticas y prácticas favorables a las personas con discapacidad.

La organización 2, 4 y 5 poseen un total de 2 prácticas presentes cada una, lo que equivale a que cada una posee el 50% de las prácticas presentes, de esta manera se ubican en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de reclutamiento.

La organización 3, posee un total de 1 práctica presente, lo que representa el 25%, de manera tal que se ubica en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de reclutamiento, puede afirmarse no posee un proceso de reclutamiento que favorezca que la información publicada



por la empresa al momento de realizar el reclutamiento sea extensible y accesible a las personas con discapacidad.

El proceso de reclutamiento en las organizaciones se propone atraer candidatos a las mismas que estén potencialmente calificados y capaces de ocupar determinado puesto dentro de éstas, y esto se logra mediante un sistema de divulgación de información de lo que la empresa ofrece al mercado de recursos humanos y a partir de las necesidades presentes y futuras de la organización (Chiavenato, 2007).

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede señalar que más de la mitad de la población estudiada posee un nivel de presencia media de las prácticas de Gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de reclutamiento, lo que puede interpretarse como que no están lo suficientemente preparadas para realizar el proceso de reclutamiento bajo ciertas prácticas que resulten favorables para la incorporación a la organización de personas que posean algún tipo de discapacidad.

Tabla 25: Frecuencia de la Presencia y ausencia de las prácticas en la subdimensión de Reclutamiento.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R4	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100
R5	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100
R6	Ausencia	1	20	20
	Presencia	4	80	100
R7	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009)

En esta tabla se observa, la presencia y ausencia de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas al proceso de reclutamiento, en la que puede identificarse que la práctica número 6, se realiza en la mayoría de las organizaciones, logrando así que en la mayoría de estas organizaciones se realice el proceso de reclutamiento mediante



un lenguaje adecuado y accesible para las personas con discapacidad. También se observa que la práctica número 5, se realiza en la minoría de las organizaciones, viéndose evidenciado en que solo está presente en la organización 1, lo que permite señalar que la mayoría de las empresas no realizan las publicaciones de solicitud de personal por diferentes medios de reclutamiento a los que las personas con discapacidad puedan tener acceso.

2.3. Selección.

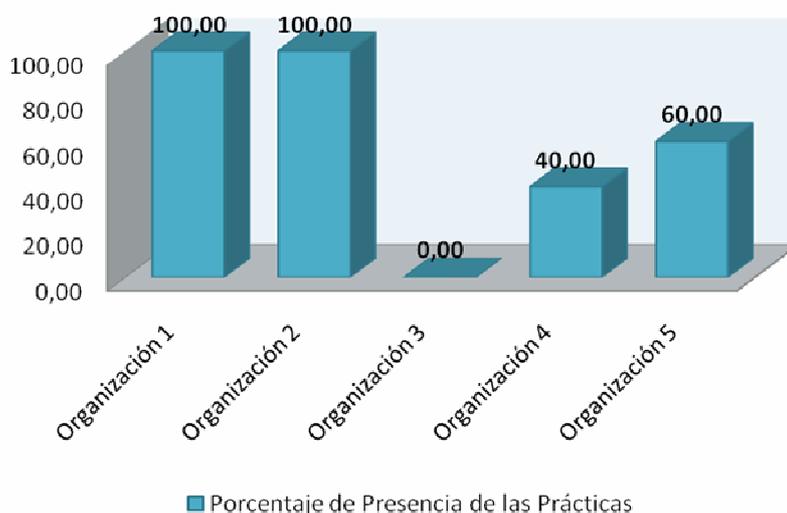
Para la medición de esta subdimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el reactivo 8 hasta el 12.

En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 26: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión de Selección.

Organización	Total Prácticas Presentes en la subdimensión Selección	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	5	100,00%	3
Organización 2	5	100,00%	3
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	2	40,00%	2
Organización 5	3	60,00%	2

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009)

Gráfico N° 5- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Selección

En esta tabla se observa la totalidad de las prácticas presentes por cada organización de la población, además del intervalo de la escala en el que se encuentran.

En cuanto a las prácticas de Gestión de la discapacidad vinculadas al proceso de selección, se observa que las organizaciones 1 y 2 poseen presentes 5 prácticas cada una, lo que equivale a que cada una posee 100% de presencia de las prácticas, lo que las ubica en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de selección.

La organización 3 no posee presente ninguna práctica (0%), por lo que se ubica en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de selección, siendo la única de la población que no posee ninguna práctica presente.

La organización 4 posee presentes 2 prácticas (40%) y la organización 5 posee presentes 3 prácticas (60%), lo que hace que se ubiquen en el intervalo 2 denominado Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de selección.



El proceso de selección se compone de una comparación o cotejo entre los requisitos que exigen el puesto y las características que presentan los candidatos. Es un proceso de elección.

Para realizar el proceso de selección de manera accesible a personas con discapacidad deben tomarse en cuenta diversos aspectos. De los resultados obtenidos según la tabla 17 se puede observar que existen dos organizaciones, las organizaciones 1 y 2, que poseen prácticas que favorecen el proceso de selección de personas con discapacidad. Por el contrario, la organización 3 no cuenta con ninguna práctica de Gestión de la discapacidad asociada a este subproceso, lo que hace que este sea menos favorable el proceso de selección para las personas que poseen discapacidad.

Las organizaciones 3 y 4, se encuentran en el nivel medio de la escala, lo que permite afirmar no están lo suficientemente preparadas para realizar el proceso de selección bajo ciertas prácticas que resulten favorables para la incorporación a la organización de personas que posean algún tipo de discapacidad.

Tabla 27: Frecuencia de la Presencia y ausencia de las prácticas en la subdimensión de Selección.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R8	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100
R9	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R10	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R11	Ausencia	1	20	20
	Presencia	4	80	100
R12	Ausencia	1	20	20
	Presencia	4	80	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En esta tabla se observa la frecuencia con la que se presentan en las cinco organizaciones las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran



vinculadas al proceso de selección. Por medio de esta tabla, se puede observar que las prácticas más realizadas en cuanto a reclutamiento son la 11 y la 12, lo que permite afirmar que la mayoría de las empresas realizan una revisión constante de las pruebas de selección para garantizar que sean accesibles a las personas con discapacidad y que también realizan los ajustes necesarios en el lugar de realización de la entrevista a fin de que sean accesibles para dichas personas.

2.4. Contratación

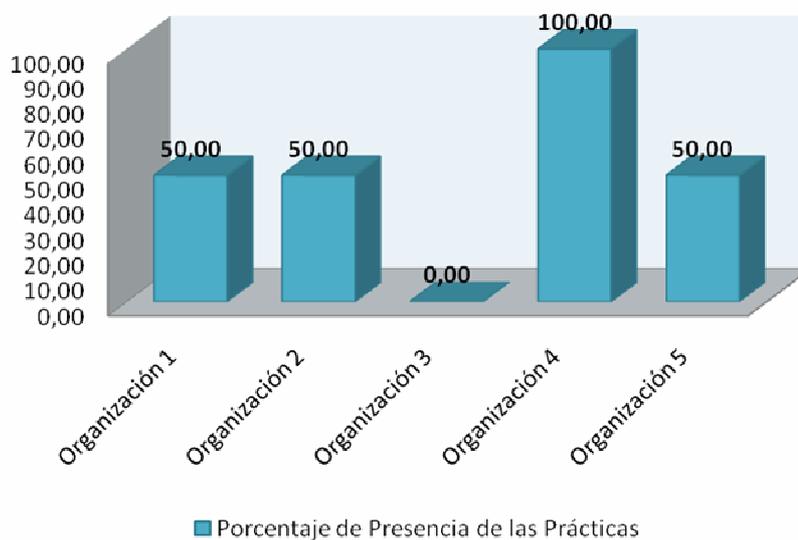
Para la medición de esta subdimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el reactivo 13 hasta el 14.

En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 28: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión de Contratación.

Organización	Total Prácticas Presentes en la subdimensión de Contratación	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	1	50,00%	2
Organización 2	1	50,00%	2
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	2	100,00%	3
Organización 5	1	50,00%	2

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 6- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Contratación

En esta tabla se observa la totalidad de las prácticas presentes por cada organización de la población, además del intervalo de la escala en el que se encuentran.

Según los resultados, podemos observar que la organización 1, la organización 2 y la organización 5 cuentan con 1 práctica presente cada una, lo que representa el 50% de las prácticas, por lo cual se encuentran en el nivel 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de contratación, lo que permite afirmar que este subproceso no se desarrolla de manera tal que sea completamente accesible a las personas con discapacidad, ya que este nivel indica que las organizaciones aún necesitan tomar en cuenta distintas modalidades de empleo para permitir el ingreso de personas con discapacidad.

La organización 3 no posee ninguna práctica presente (0%), por lo que se ubica en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de contratación. De acuerdo a los resultados de esta organización podemos afirmar que el proceso de contratación no contiene formatos de ingreso que se encuentren en un lenguaje accesible a las personas con discapacidad, además de que no



toman en cuenta distintas modalidades de empleo para permitir el ingreso de éstas en la organización.

La organización 4 posee el total de las prácticas presentes dentro de la misma (100%), lo que hace que se ubique en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de contratación, por lo que puede afirmarse que en esta organización se adecúan los formatos de ingreso de manera tal que sean accesibles a dichas personas, así como también contemplan distintas modalidades de empleo para permitir el ingreso de personas con discapacidad en la organización.

Tabla 29: Frecuencia de la Presencia y ausencia de las prácticas en la subdimensión de Contratación.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R13	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R14	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En esta tabla se observa, la presencia y ausencia, en las cinco organizaciones, de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas al proceso de selección.

Podemos identificar en la tabla anterior que la práctica 14 se realiza en más de la mitad de las organizaciones estudiadas, permitiendo así que al momento del ingreso a las mismas, la persona con discapacidad cuente con formatos ajustados de acuerdo a la discapacidad que presente. Por el contrario, es menos común encontrar en la mayoría de estas organizaciones estudiadas, diversas modalidades de empleo, como por ejemplo el empleo con apoyo integral.

2.5. Socialización, comunicación, sensibilización y cultura.

Para la medición de esta subdimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el reactivo 15 hasta el 24.



Leal y Nasr 2009

Tabla 30: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión de Socialización, comunicación, sensibilización y cultura.

Organización	Total Prácticas Presentes en la subdimensión de Socialización, comunicación, sensibilización y cultura	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	2	20,00%	2
Organización 2	4	40,00%	2
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	10	100,00%	3
Organización 5	5	50,00%	2

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 7- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Socialización, comunicación, sensibilización y cultura



En esta tabla se observa la totalidad de las prácticas presentes por cada organización de la población, además del intervalo de la escala en el que se encuentran y el gráfico que representa los porcentajes de presencia de las prácticas asociadas a esta subdimensión de Socialización, comunicación, sensibilización y cultura.

Se puede observar que la organización 1 posee un total de 2 prácticas presentes (20%), la organización 2 posee 4 (40%) prácticas presentes y la organización 5 cuenta con 5 prácticas presentes (50%), de manera tal que se ubican en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de socialización, comunicación, sensibilización y cultura.

La organización 3 no cuenta con ninguna de las prácticas presentes (0%), por lo que se ubica en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de socialización, comunicación, sensibilización y cultura, lo cual indica que este subproceso no se realiza de forma accesible y adecuada a las personas con discapacidad, pudiendo verse afectada la adaptación de este a la organización.

La organización 4, por el contrario de la organización 3, posee 10 prácticas presentes, lo que representa el total, 100%, de las prácticas utilizadas para la medición de esta subdimensión, de tal manera se ubica en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de socialización, comunicación, sensibilización y cultura.

El proceso de socialización organizacional tiene como finalidad exponer al nuevo integrante de la organización las premisas según las cuales funciona la misma. De este modo, la organización procura un ajuste en el comportamiento del individuo de acuerdo a sus necesidades y objetivos (Chiavenato, 2007).

Según los resultados obtenidos, puede afirmarse que más de la mitad de las organizaciones estudiadas se encuentran ubicadas en el nivel de Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de socialización, comunicación, sensibilización y cultura, lo que permite afirmar que este subproceso no se realiza completamente ajustado y de manera accesible a las personas con discapacidad que ingresen en la organización.

**Tabla 31:** Presencia y ausencia de las prácticas por organización en la subdimensión de Socialización, Comunicación, Sensibilización y Cultura.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R15	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R16	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R17	Ausencia	1	20	20
	Presencia	4	80	100
R18	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100
R19	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R20	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R21	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100
R22	Ausencia	1	20	20
	Presencia	4	80	100
R23	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R24	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En esta tabla se observa, la presencia y ausencia, en las cinco organizaciones, de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas al proceso de Socialización, comunicación, sensibilización y cultura. Se puede señalar a partir de los resultados obtenidos, que la práctica 17 se realiza en la mayoría de las organizaciones estudiadas, lo que permite que se entienda que en estas, al momento del ingreso de una persona con discapacidad, se utiliza un lenguaje accesible para la transmitirle la misión, visión, estrategia y valores de la organización. Por el contrario, solo una de las organizaciones,



la organización 4, posee políticas de sensibilización dirigidas al servicio de salud de la empresa.

3. Dimensión: Organización del Recurso Humano.

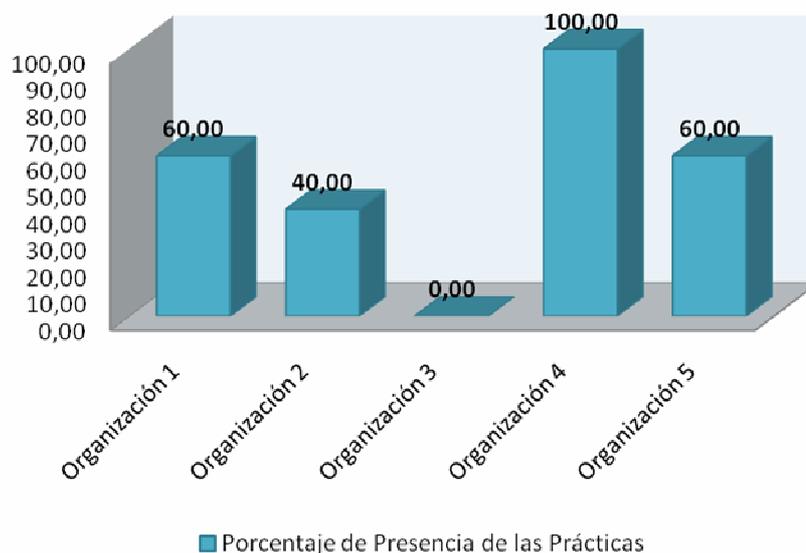
Para la medición de esta dimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el 25 hasta el 34.

En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta dimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 32: Totalidad de prácticas presentes en la dimensión Organización del recurso humano.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Dimensión de Organización del RH	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	6	60,00%	2
Organización 2	4	40,00%	2
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	10	100,00%	3
Organización 5	6	60,00%	2

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 8- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Dimensión de Organización del RH

En esta tabla se observa la totalidad de las prácticas presentes por cada organización de la población, además del intervalo de la escala en el que se encuentran.

Según los datos reflejados en la tabla, se observa que la organización 1 posee 6 prácticas presentes, lo que corresponde al 60%, la organización 2 posee 4 prácticas presentes (40%) y la organización 5 posee 6 prácticas presentes (60%), de manera tal que se ubican en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subsistema de Organización del recurso humano.

La organización 3 no posee ninguna práctica presente (0%), por lo que se ubica en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subsistema de Organización del recurso humano, lo que permite señalar que no posee en este subsistema ninguna adecuación realizada de acuerdo a la Gestión de la discapacidad.

La organización 4, por el contrario, posee 10 prácticas presentes, representando el total de las prácticas (100%), de manera tal que se ubica en el nivel 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subsistema de

Organización del recurso humano. Lo que permite señalar que se realiza de manera adecuada y accesible para las personas que poseen discapacidad.

Tabla 33: Frecuencia de Presencia y ausencia de las prácticas en la dimensión Organización del recurso humano.

		Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO	<i>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</i>	R25	Ausencia	1	20	20	
			Presencia	4	80	100	
		R26	Ausencia	3	60	60	
			Presencia	2	40	100	
		R27	Ausencia	2	40	40	
			Presencia	3	60	100	
		R28	Ausencia	4	80	80	
			Presencia	1	20	100	
		<i>PLAN DE CARRERA</i>	R29	Ausencia	2	40	40
				Presencia	3	60	100
			R30	Ausencia	3	60	60
				Presencia	2	40	100
	<i>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</i>	R31	Ausencia	3	60	60	
			Presencia	2	40	100	
		R32	Ausencia	3	60	60	
			Presencia	2	40	100	
		R33	Ausencia	2	40	40	
			Presencia	3	60	100	
		R34	Ausencia	1	20	20	
			Presencia	4	80	100	

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En esta tabla se observa la presencia y ausencia, en las cinco organizaciones, de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas al proceso de Organización del Recurso Humano. Se puede señalar que las prácticas 25 y 34 se emplean en la mayoría de las organizaciones, por lo que se puede afirmar que cuatro de las cinco organizaciones estudiadas realizan una adecuación de las tareas, obligaciones y funciones del



puesto tomando en consideración a la persona con discapacidad que ocupe el cargo, así como también proporcionan los recursos, medios materiales, humanos y de capacitación necesarios y adecuados.

Por el contrario, la práctica 28 sólo está presente en la organización 4, lo que indica que en la mayoría de las organizaciones estudiadas no se especifica en la descripción del cargo los riesgos asociados al mismo, que de alguna manera pudieran agravar la discapacidad que posee la persona.

Para obtener un mayor nivel de detalle en el análisis, se presentan a continuación los resultados obtenidos para cada subdimensión que compone este subproceso.

3.1. Análisis y descripción de puestos.

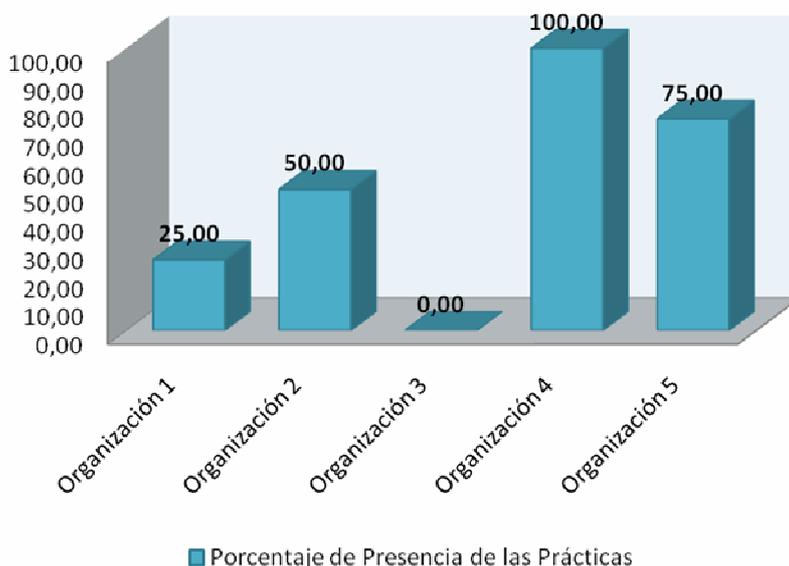
Para la medición de esta subdimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el 25 hasta el 28.

En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 34: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión Análisis y descripción de puestos.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Subdimensión de Análisis y descripción de puestos	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	1	25,00%	1
Organización 2	2	50,00%	2
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	4	100,00%	3
Organización 5	3	75,00%	3

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 9- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Análisis y descripción de puestos

En esta tabla se observa la totalidad de las prácticas presentes por cada organización de la población, además del intervalo de la escala en el que se encuentran.

La descripción del puesto nos permite enunciar las tareas, actividades o responsabilidades que lo conforman, la periodicidad con la que se realizan y los métodos que deben emplearse para cumplir con las responsabilidades. Posterior a la realización de la descripción del puesto, el análisis nos va a permitir identificar las exigencias o requisitos del puesto para su adecuado desempeño (Chiavenato, 2007).

En esta tabla, se puede observar que la organización 1 con un total de 1 práctica presente, lo que representa el 25% de presencia de las prácticas y la organización 3 que no posee ninguna práctica presente (0%), se ubican en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de análisis y descripción de puestos.



La organización 2 posee un total de 2 prácticas presentes (50%), lo que permite ubicarla en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de análisis y descripción de puestos.

La organización 4 y la organización 5, con un total de 4 (100%) y 3 (75%) prácticas presentes respectivamente, se ubican en el intervalo 3 de la escala, denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad vinculadas al subproceso de análisis y descripción de puestos.

Tabla 35: Frecuencia de la Presencia y ausencia de las prácticas en la subdimensión de Análisis y descripción de puestos.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R25	Ausencia	1	20	20
	Presencia	4	80	100
R26	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R27	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100
R28	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En esta tabla se observa, la presencia y ausencia, en las cinco organizaciones, de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas a la subdimensión de Análisis y descripción de puestos. Se puede señalar que la práctica 25 se realiza en la mayoría de las organizaciones, por lo que se puede afirmar que cuatro de las cinco organizaciones estudiadas realizan una adecuación de las tareas, obligaciones y funciones del puesto de acuerdo a la persona con discapacidad que ocupe el cargo.

Por el contrario, la práctica 28 sólo está presente en una organización, lo que indica que en la mayoría de las organizaciones estudiadas no se especifica en la descripción del cargo los riesgos asociados al mismo y que de alguna manera pudieran agravar la discapacidad que posee la persona.



3.2. Plan de carrera.

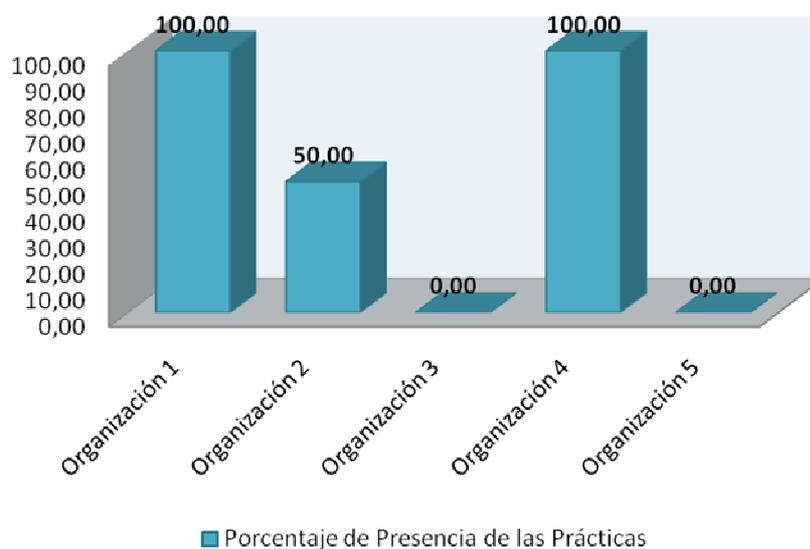
Para la medición de esta subdimensión se tomaron en cuenta los reactivos 29 y 30.

En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 36: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión Plan de carrera.

Organización	Total Prácticas Presentes en la subdimensión de Plan de Carrera	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	2	100,00%	3
Organización 2	1	50,00%	2
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	2	100,00%	3
Organización 5	0	0,00%	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 10- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Plan de Carrera



En esta tabla anterior se observa la totalidad de las prácticas presentes por cada organización de la población, además del intervalo de la escala en el que se encuentran y el gráfico que representa los porcentajes de presencia de las prácticas.

Se puede observar que las organizaciones 1 y 4 poseen un total de 2 prácticas presentes, equivalente al 100%, de manera tal que se ubican en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de planificación de carrera.

La organización 2, cuenta con 1 práctica presente (50%), por lo que se ubica en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de planificación de carrera.

La organización 3 y la organización 5 no poseen ninguna práctica (0%), de manera tal que se ubican en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de planificación de carrera. Estas dos organizaciones no poseen en sus políticas de planeación de carrera, una política expresa acerca de la igualdad de oportunidades de ascenso para las personas con discapacidad, así como también puede señalarse que no publican o transmiten las oportunidades de ascenso por diversos medios y con un lenguaje accesible y entendible para las personas con discapacidad que laboren en la empresa.

Tabla 37: Frecuencia de la Presencia y ausencia de las prácticas en la subdimensión de Plan de carrera.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R29	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100
R30	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En esta tabla se observa la presencia y ausencia en las cinco organizaciones de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas a la subdimensión de Plan de Carrera. Podemos señalar que la práctica 29 está presente en mayor



cantidad de organizaciones, lo que representa en la mayoría de las organizaciones se establecen políticas expresas acerca de la igualdad de oportunidades en cuanto a ascenso. La práctica 30, está presente en un menor número de organizaciones, por lo que se puede señalar que es menos común que se anuncien o transmitan las oportunidades de desarrollo por medios accesibles para aquellas personas que poseen discapacidad.

3.3. Evaluación de desempeño.

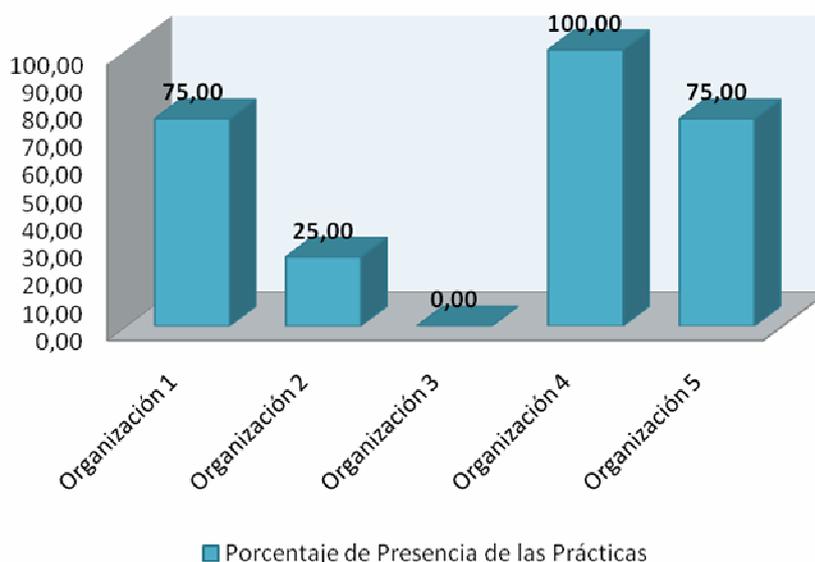
Para la medición de esta subdimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el 31 hasta el 34.

En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 38: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión Evaluación de desempeño.

Organización	Total Prácticas Presentes en la subdimensión de Evaluación de desempeño	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	3	75,00%	3
Organización 2	1	25,00%	1
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	4	100,00%	3
Organización 5	3	75,00%	3

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 11- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Evaluación de desempeño

En esta tabla se observa la totalidad de las prácticas presentes por cada organización de la población, además del intervalo de la escala en el que se encuentran.

Se puede observar que las organizaciones 1, 4 y 5 presentan un total de prácticas de 3 (75%), 4 (100%) y 3 (75%) respectivamente, de manera tal que se ubican en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de evaluación de desempeño.

La organización 2 posee 1 práctica presente (25%), la organización 3 no posee presente ninguna de las prácticas. Ambas organizaciones se ubican en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de Evaluación de desempeño.

Podemos señalar, que la organización 3 no explica el proceso de evaluación del desempeño por medio de un lenguaje accesible a las personas con discapacidad, no realiza una adecuación de los indicadores de desempeño de acuerdo a la discapacidad que posee la persona, no realiza la retroalimentación supervisor-supervisado por medio de un lenguaje accesible a la persona con discapacidad y además no proporcionan los recursos y medios



materiales, humanos y de capacitación de manera adecuada y que facilite el cumplimiento de los objetivos por parte de la persona con discapacidad.

Tabla 39: Presencia y ausencia de las prácticas por organización en la subdimensión de Evaluación de desempeño.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R31	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R32	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R33	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100
R34	Ausencia	1	20	20
	Presencia	4	80	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En esta tabla se observa la frecuencia de la presencia y ausencia en las cinco organizaciones de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas a la subdimensión de Evaluación de desempeño. Podemos señalar que la práctica 31 y la practica 32 se presenta en solo dos de las organizaciones estudiadas, por lo que puede decirse que la minoría de las organizaciones presentan el proceso de evaluación del desempeño mediante un lenguaje adecuado y accesible a las personas con discapacidad y así como también la minoría de estas organizaciones adecúan los indicadores de desempeño de acuerdo a la discapacidad que posee la persona.

4. Dimensión Retención del recurso humano.

Para el estudio de esta dimensión se tomaron en cuenta las prácticas desde la 35 hasta la 58.

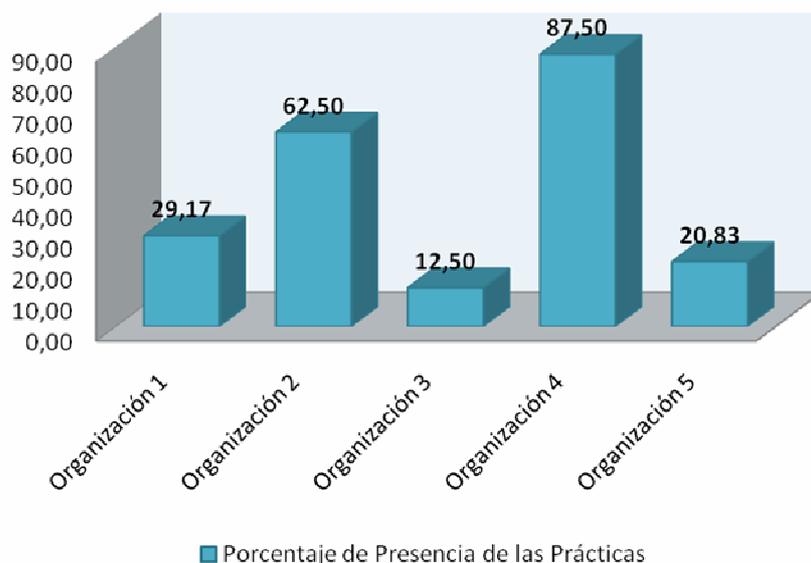
En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta dimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.



Tabla 40: Totalidad de prácticas presentes en la dimensión Retención del recurso humano.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Dimensión de Retención del RH	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	7	29,17%	1
Organización 2	15	62,50%	2
Organización 3	3	12,50%	1
Organización 4	21	87,50%	3
Organización 5	5	20,83%	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 12- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Dimensión de Retención del RH

En esta tabla se observa la totalidad de las prácticas presentes por cada organización de la población, además del intervalo de la escala en el que se encuentran.



Se puede observar que tres de las organizaciones, la organización 1, la 3 y la 5, con un total de 7 (29,17%), 3 (12,50%) y 5 (20,83%) prácticas presentes respectivamente, se ubican en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de Retención del recursos humano. Por lo que puede decirse que la mayoría de las organizaciones estudiadas se encuentran en el intervalo 2.

La organización 2 posee un total de 15 prácticas presentes, lo que representa el 62,50% de presencia, de manera tal que se ubica en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de Retención del recurso humano.

La organización 4, posee presentes 21 de las prácticas (87,50%), lo que permite ubicarla en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de Retención del recurso humano. Se puede afirmar que esta organización presenta una serie de prácticas que no solo invita a las personas con discapacidad a pertenecer a ella, sino también a mantenerse.

Tabla 41: Frecuencia de la Presencia y ausencia de las prácticas en la dimensión Retención del Recurso humano.

		Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO	<i>ADMÓN DE SUELDOS Y SALARIOS</i>	R35	Presencia	5	100	100
		R36	Presencia	5	100	100
	<i>PLANES DE PRESTACIONES SOCIALES</i>	R37	Ausencia	5	100	100
		R38	Ausencia	5	100	100
		R39	Ausencia	4	80	80
			Presencia	1	20	100
		R40	Ausencia	2	40	40
			Presencia	3	60	100
		R41	Ausencia	3	60	60
	Presencia		2	40	100	



Leal y Nasr 2009

	<i>HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO</i>	R42	Ausencia	4	80	80	
			Presencia	1	20	100	
		R43	Ausencia	3	60	60	
			Presencia	2	40	100	
		R44	Ausencia	4	80	80	
			Presencia	1	20	100	
		R45	Ausencia	3	60	60	
			Presencia	2	40	100	
		R46	Ausencia	3	60	60	
			Presencia	2	40	100	
		R47	Ausencia	3	60	60	
			Presencia	2	40	100	
		R48	Ausencia	3	60	60	
			Presencia	2	40	100	
		R49	Ausencia	3	60	60	
			Presencia	2	40	100	
		R50	Ausencia	2	40	40	
			Presencia	3	60	100	
		R51	Ausencia	2	40	40	
			Presencia	3	60	100	
		R52	Ausencia	4	80	80	
			Presencia	1	20	100	
		R53	Ausencia	3	60	60	
			Presencia	2	40	100	
		<i>RELACIONES LABORALES</i>	R54	Ausencia	3	60	60
				Presencia	2	40	100
			R55	Ausencia	3	60	60
				Presencia	2	40	100
R56	Ausencia		3	60	60		
	Presencia		2	40	100		
R57	Ausencia		1	20	20		
	Presencia		4	80	100		
R58	Ausencia		3	60	60		
	Presencia		2	40	100		

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



En esta tabla se observa la presencia y ausencia, en las cinco organizaciones, de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas a la dimensión Retención del recurso humano. Se puede señalar a partir de lo presentado en la tabla anterior, que la práctica 35 y la práctica 36 se encuentran presentes en todas las organizaciones, por lo que se puede afirmar que todas las organizaciones otorgan a sus empleados con discapacidad el pago y beneficios, correspondientes con las funciones que desempeñan en su cargo y que también se les otorgan todas las prestaciones sociales contempladas en la ley con el fin de retener a este personal.

Se puede señalar también, que las prácticas 37 y 38 se encuentran ausentes en todas las organizaciones, por lo que puede afirmarse que en ninguna de las organizaciones estudiadas se otorga a los trabajadores con discapacidad algún paquete de prestaciones por concepto de ayuda por la discapacidad que posean. De igual manera no se ofrecen planes médico – asistenciales específicos de acuerdo a la discapacidad, sino el plan estándar que ofrece la organización para todos sus empleados.

4.1. Administración de sueldos y salarios.

Para el estudio de esta subdimensión sólo se planteó la práctica 35

Tabla 42: Presencia y ausencia de las prácticas por organización en la subdimensión de Administración de sueldos y salarios.

	Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ADMÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	R35	Presencia	5	100	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En la tabla se observa la frecuencia en la que se presenta, en las cinco organizaciones la práctica de Gestión de la discapacidad que se encuentra asociada a la subdimensión Administración de sueldos y salarios.



Se debe señalar la importancia que refleja que en todas las organizaciones esté presente la práctica 35, lo que permite afirmar que toda la población estudiada otorga a sus empleados con discapacidad el pago del salario y los beneficios correspondientes a las funciones que desempeñan según su cargo, permitiendo que estas personas sean consideradas trabajadores activos, sin permitir que su discapacidad afecte la remuneración en cuanto a salarios se refiere.

4.2. Planes de prestaciones sociales.

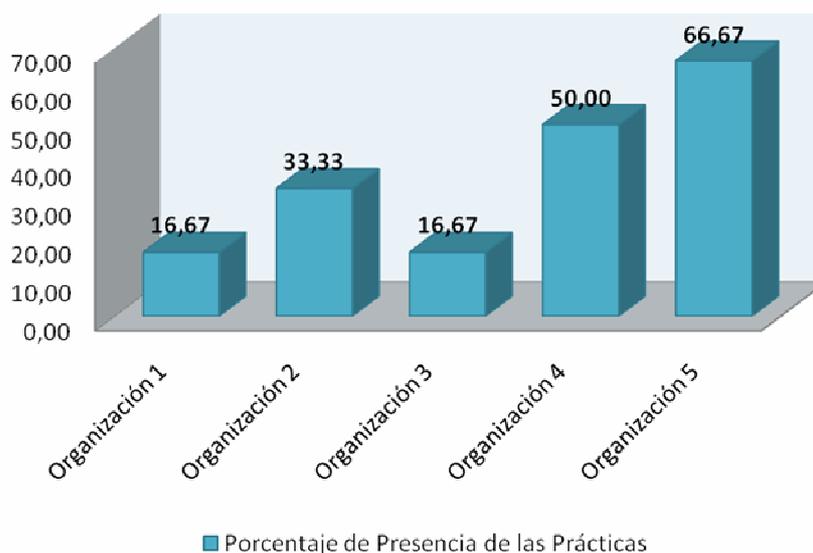
Para el estudio particular de esta subdimensión se tomaron en cuenta las prácticas desde la 36 hasta la 41.

En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 43: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión Planes de prestaciones sociales.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Subdimensión de Planes de prestaciones	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	1	16,67%	1
Organización 2	2	33,33%	1
Organización 3	1	16,67%	1
Organización 4	3	50,00%	2
Organización 5	4	66,67%	2

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 13- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Planes de Prestaciones Sociales

Se puede observar que la organización 1, la 2 y la 3, poseen un total de prácticas presentes de 1 (16,67%), 2 (33,33%) y 1 (16,67%) respectivamente, lo que permite ubicarlas en el nivel 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de planes de prestaciones sociales.

Las dos organizaciones restantes, la 4 y la 5, poseen un total de prácticas presentes de 3 (50%) y 4 (66,67%) respectivamente, de manera tal que se ubican en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de planes de prestaciones sociales.

Es importante resaltar, que en el análisis de esta dimensión, ninguna de las organizaciones se ubicó en el intervalo 3 de la escala, por lo que ninguna de estas presenta un nivel de presencia alto de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de planes de prestaciones sociales, lo que puede resultar en que ninguna de las organizaciones



posee un plan de prestaciones sociales ajustado a lo que se ha considerado por este estudio como las mejores prácticas de gestión de la discapacidad asociadas a este subproceso.

Tabla 44: Presencia y ausencia de las prácticas por organización en la subdimensión de Planes de prestaciones sociales.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R36	Presencia	5	100	100
R37	Ausencia	5	100	100
R38	Ausencia	5	100	100
R39	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100
R40	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100
R41	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En esta tabla se observa la frecuencia con la que se presentan las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas a la subdimensión de Planes de prestaciones sociales. Se puede señalar que todas las organizaciones poseen presentes la práctica 36 de manera tal que ofrecen a sus trabajadores las prestaciones establecidas en la ley. Además se puede observar que las prácticas que son menos comunes dentro de las organizaciones son la 37, la 38 y la 41. Debido a esto, se puede afirmar que la mayoría de estas organizaciones no otorgan a sus trabajadores con discapacidad paquetes de beneficios por concepto de discapacidad, los planes medico asistenciales no son adaptados a la discapacidad de la persona, y solo dos de estas organizaciones conceden horarios flexibles de trabajo.

4.3. Higiene y seguridad en el trabajo.

Para el estudio de esta subdimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el 42 hasta el 53.

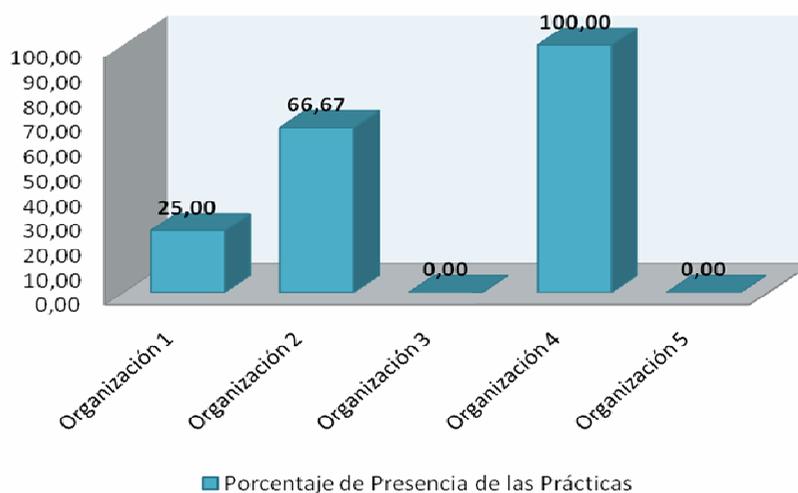


En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 45: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión Higiene y seguridad en el trabajo.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Subdimensión de Higiene y Seguridad en el trabajo	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	3	25,00%	1
Organización 2	8	66,67%	2
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	12	100,00%	3
Organización 5	0	0,00%	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 14- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Higiene y Seguridad Industrial



Se evidencia en la tabla anterior, que la organización 1 posee un total de 3 prácticas presentes (25%), la organización 3 y la organización 5 poseen ausencia total de las prácticas (0%), de manera tal que las tres organizaciones se ubican en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de Higiene y seguridad industrial. De acuerdo a esto, se evidencia que la mayoría de las organizaciones estudiadas no desarrollan el subproceso de higiene y seguridad industrial de manera tal que garantice la seguridad de los trabajadores que posean discapacidad al momento de ingresar a la misma o que se reincorpore a esta luego de sufrir una lesión que haya generado discapacidad a causa del trabajo.

La organización 2, posee un total de 8 prácticas presentes (66,67%), de manera tal que se ubica en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de Higiene y seguridad industrial.

Por último, se debe resaltar, que la organización 4 presenta la totalidad de las prácticas presentes (100%), lo que permite que se ubique en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de Higiene y seguridad industrial, lo que da a entender que en este subproceso, toman en cuenta completamente las mejores prácticas para resguardar la salud de sus trabajadores y más aun cuando se trata de una persona que posee alguna discapacidad.

**Tabla 46:** Frecuencia de la Presencia y ausencia de las prácticas en la subdimensión de Higiene y seguridad en el trabajo.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R42	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100
R43	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R44	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100
R45	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R46	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R47	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R48	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R49	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R50	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100
R51	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100
R52	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100
R53	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



En esta tabla se evidencia la frecuencia en la que se presentan, en las cinco organizaciones, de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas a la subdimensión de Higiene y seguridad en el trabajo.

Cabe señalar que las prácticas que se encuentran en su mayoría presentes son la 50 y la 51, lo que permite afirmar que la mayoría de estas organizaciones realizan los análisis de riesgos de los puestos de trabajo, principalmente en los puestos que son ocupados por las personas con discapacidad, a fin de evitar mayores lesiones. Además, realizan los ajustes necesarios en cuanto a accesibilidad física a las instalaciones de la organización que faciliten el ingreso y recorrido por las mismas de personas con discapacidad.

De igual manera se puede observar, que las prácticas que se presentes en menor cuantía en las organizaciones son la 42, la 44 y la 52, por lo que se puede afirmar que la mayoría de estas organizaciones no poseen conformado un equipo interdisciplinario de Gestión de la discapacidad, integrado por encargados del área de seguridad industrial, médicos ocupacionales, personal de recursos humanos y los sindicatos. Además, la mayoría de las organizaciones tampoco realizan las readaptaciones ambientales en el lugar de trabajo para la reincorporación de las personas que adquieran una discapacidad a causa del mismo. Y también se observa, que la mayoría de estas organizaciones no posee un sistema de señales que adviertan la cercanía de algún obstáculo que impida el tránsito de personas con discapacidad.

4.4. Relaciones laborales.

Para el estudio específico de esta subdimensión se tomaron en cuenta los reactivos desde el 54 hasta el 58.

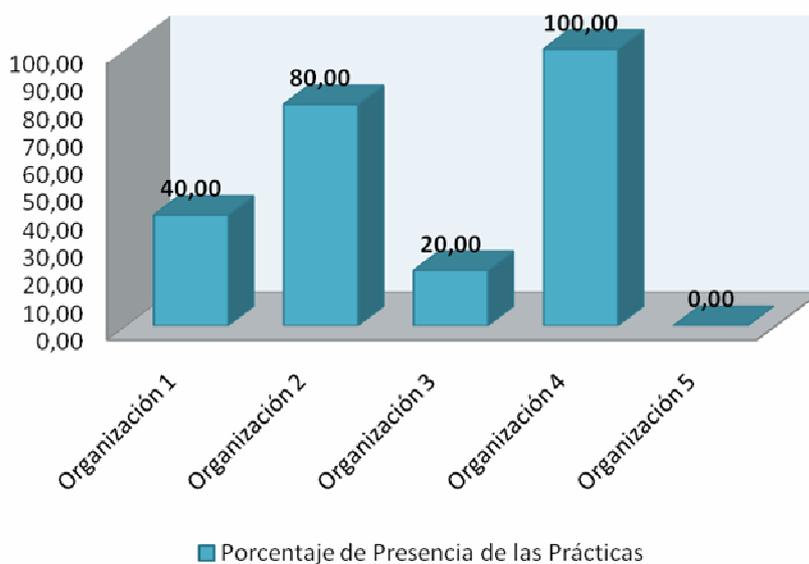
En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas presentes que corresponden a esta subdimensión, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.



Tabla 47: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión Relaciones laborales.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Subdimensión de Relaciones Laborales	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	2	40,00%	2
Organización 2	4	80,00%	3
Organización 3	1	20,00%	1
Organización 4	5	100,00%	3
Organización 5	0	0,00%	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 15- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Relaciones Laborales

Según los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede observar que la organización 1 posee 2 prácticas presentes (40%), de manera tal que se ubica en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de relaciones laborales.



La organización 3 y la organización 5 poseen un total 1 (20%) y ninguna (0%) práctica presente respectivamente, por lo que se ubican en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de relaciones laborales.

Las organizaciones 2 y 4, cuentan con 4 (40%) y 5 (100%) prácticas presentes respectivamente, de manera tal que se ubican en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas al subproceso de relaciones laborales.

Tabla 48: Presencia y ausencia de las prácticas por organización en la subdimensión de Relaciones laborales.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R54	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R55	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R56	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R57	Ausencia	1	20	20
	Presencia	4	80	100
R58	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En esta tabla se evidencia la frecuencia en la que se presentan, en las cinco organizaciones, las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas a la subdimensión de relaciones laborales.

Si se observa con detenimiento lo que muestra la tabla anterior, la única práctica que se presenta en la mayoría de las organizaciones es la 57, de tal manera que puede afirmarse que



la mayoría de las organizaciones estudiadas cumplen la legislación y normativa vigente en materia de discapacidad.

5. Dimensión: Desarrollo del Recurso humano.

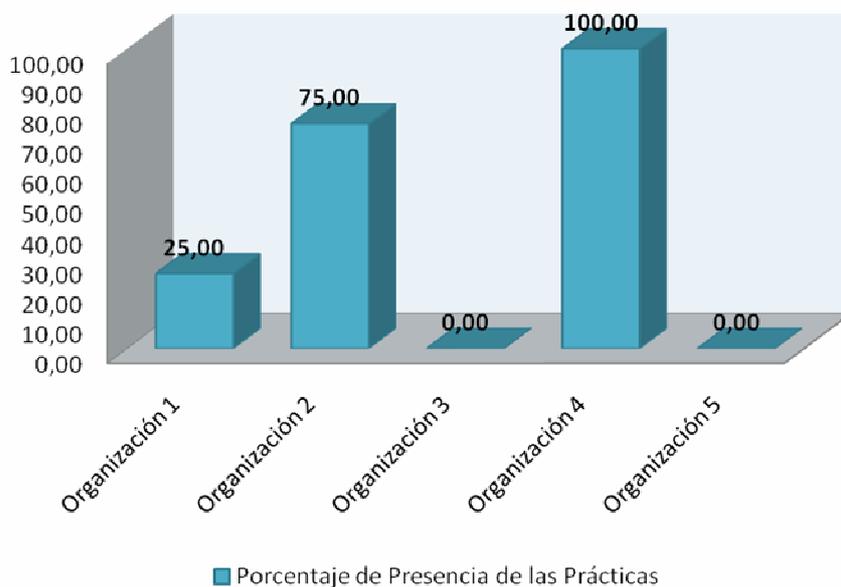
Para el estudio de esta dimensión se tomaron en cuenta las prácticas desde la 59 hasta la 66.

En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta dimensión, presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 49: Totalidad de prácticas presentes en la dimensión Desarrollo del Recurso humano.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Dimensión e Desarrollo del RH	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	2	25,00%	1
Organización 2	6	75,00%	3
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	8	100,00%	3
Organización 5	0	0,00%	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 16- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Dimensión de Desarrollo del RH

En la tabla anterior se observa que no se tiene ninguna organización ubicada en el nivel de Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de Desarrollo del recurso humano, sólo tenemos tres organizaciones en el nivel de presencia bajo y dos en el nivel alto.

La organización 1 posee un total de 2 prácticas presentes (25%), la organización 3 y la 5 poseen ausencia de la totalidad de las prácticas (0%), de manera tal que se ubican en el intervalo 1 de la escala denominado Se puede observar en la tabla que no tenemos a ninguna organización ubicada en el nivel de Presencia media de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de Desarrollo del recurso humano. Lo que indica que la mayoría de las organizaciones estudiadas no realizan sus adiestramientos o capacitaciones de manera accesible o no se realizan los ajustes necesarios para las personas con discapacidad. De igual manera, el desarrollo organizacional parece no ser utilizado como herramienta que permita aumentar el apoyo y la confianza entre los trabajadores con discapacidad y los demás



miembros de la organización, no se toma en cuenta a la persona con discapacidad para confrontar los problemas organizacionales o su participación sinérgica en la resolución de los mismos.

Al contrario de lo anteriormente expuesto, podemos observar que la organización 2 posee presentes 6 prácticas (75%) y la organización 4 posee presencia en la totalidad de las prácticas (100%), permitiendo entonces que se ubiquen en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de Desarrollo del recurso humano.

Tabla 50: Presencia y ausencia de las prácticas por organización en la dimensión Desarrollo del Recurso humano.

		Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	CAPACITACIÓN	R59	Ausencia	4	80	80
			Presencia	1	20	100
		R60	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
		R61	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
	R62	Ausencia	3	60	60	
		Presencia	2	40	100	
	R63	Ausencia	2	40	40	
		Presencia	3	60	100	
	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	R64	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
		R65	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
		R66	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



En esta tabla se observa la presencia y ausencia, en las cinco organizaciones, de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas a la dimensión de Desarrollo del recurso humano. De tal manera, se puede evidenciar que la práctica 59 se encuentra presente en una de las organizaciones, por lo que se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones no ajustan los formatos que utilizan para realizar la detección de necesidades de adiestramiento de manera tal que sean adecuados a los trabajadores que poseen alguna discapacidad.

La práctica que se realiza en el mayor número de organizaciones es la 63, lo que indica que en gran parte de las organizaciones estudiadas, al llevarse a cabo el adiestramiento de los trabajadores, se toman en cuenta tanto los requisitos que exige el puesto como las características que posee la persona que lo ocupa.

5.1. Capacitación.

Para la medición de esta subdimensión se tomaron en cuenta las prácticas desde la 59 hasta la 63.

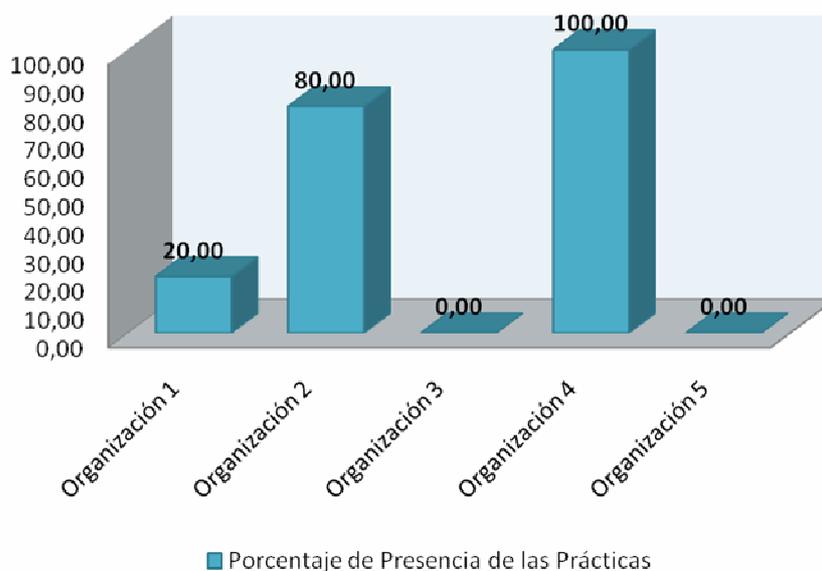
En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión, presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.



Tabla 51: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión Capacitación.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Subdimensión de Capacitación	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	1	20,00%	1
Organización 2	4	80,00%	3
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	5	100,00%	3
Organización 5	0	0,00%	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 17- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Capacitación

En la tabla 42 se puede observar que ninguna de las organizaciones que se tomaron para el estudio posee un nivel medio de presencia de las prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran asociadas al subproceso de capacitación.



La organización 1, posee un total de 1 práctica presente (20%), la organización 3 y la 5 poseen ausencia en la totalidad de las prácticas (0%) mediante las cuales se realiza la medición de esta subdimensión, de manera tal que se ubican en el intervalo 1 de la escala denominado presencia baja de las prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran asociadas al subproceso de capacitación. Lo que permite afirmar que este proceso, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, pueden desarrollar habilidades y competencias en función de objetivos previamente definidos (Chiavenato, 2007), no se realiza de forma adecuada y accesible para las personas con discapacidad que laboran en la organización.

La organización 2 con un total de 4 prácticas presentes (80%) y la organización 4 con un total de 5 prácticas presentes (100%), se ubican en el intervalo 3 de la escala denominado presencia alta de las prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran asociadas al subproceso de capacitación. De esta manera, se evidencia que realizan los procesos de capacitación de manera tal que sea accesible para los trabajadores que posean alguna discapacidad.

Tabla 52: Presencia y ausencia de las prácticas por organización en la subdimensión de Capacitación.

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R59	Ausencia	4	80	80
	Presencia	1	20	100
R60	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R61	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R62	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R63	Ausencia	2	40	40
	Presencia	3	60	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



En esta tabla se observa la presencia y ausencia, en las cinco organizaciones, de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas al subproceso de capacitación.

Al analizar los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede observar que la práctica 59 se encuentra ausente en la mayoría de las organizaciones, por lo que se entiende que, como se mencionó anteriormente en el análisis de la dimensión como tal, la mayoría de las organizaciones no realizan las adaptaciones necesarias a sus formatos de detección de necesidades de adiestramiento de manera que resulten accesibles a las personas con discapacidad.

La práctica 63, resultó estar presente en tres de las cinco organizaciones. Como se mencionó en el análisis de la dimensión, la mayoría de las organizaciones estudiadas realizan las capacitaciones teniendo en cuenta los requisitos del puesto y las características que presenta el ocupante.

5.2. Desarrollo organizacional

Para el estudio particular de esta subdimensión, se tomaron en cuenta las prácticas desde la 64 hasta la 66.

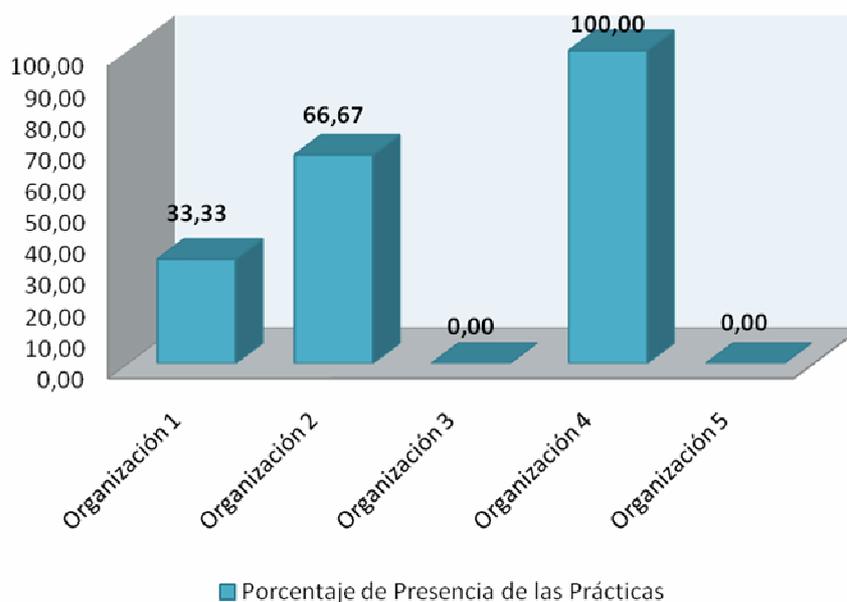
En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión, presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.



Tabla 53: Totalidad de prácticas presentes en la subdimensión Desarrollo organizacional.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Subdimensión de Desarrollo Organizacional	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	1	33,33%	1
Organización 2	2	66,67%	2
Organización 3	0	0,00%	1
Organización 4	3	100,00%	3
Organización 5	0	0,00%	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 18- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Subdimensión de Desarrollo Organizacional

En la tabla anterior se observa la totalidad de las prácticas que posee presente cada organización y el intervalo de la escala que le corresponde.



La organización 1 posee un total de 1 práctica presente (33,33%), la organización 3 y la organización 5 tienen ausencia total de las prácticas (0%). Estas tres organizaciones se ubican en el intervalo 1 de la escala denominado presencia baja de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de desarrollo organizacional. Es necesario señalar que esta organización no adapta su proceso de desarrollo organizacional de manera que involucre a las personas con discapacidad que laboran en ella.

La organización 2 posee un total de 2 prácticas presentes (66,67%) de manera tal que se ubica en el intervalo 2 de la escala denominado Presencia media de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de Desarrollo organizacional.

La organización 4 posee la totalidad de las prácticas presentes (100%), por lo que se ubica en el intervalo 3 de la escala denominado Presencia alta de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas al subproceso de desarrollo organizacional, lo que permite afirmar que la organización 4 incorpora a las personas con discapacidad en su proceso de desarrollo organizacional, en el cual este se utiliza en la resolución de problemas organizacionales y la confrontación de los mismos y la adaptación al cambio.

Tabla 54: Frecuencia de la presencia y ausencia de las prácticas en la subdimensión de Desarrollo organizacional

Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
R64	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R65	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100
R66	Ausencia	3	60	60
	Presencia	2	40	100

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



En esta tabla se observa la presencia y ausencia, en las cinco organizaciones, de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas a la subdimensión de Desarrollo organizacional. Según lo que se expone en la tabla, se observa que no hay ninguna práctica que se realice en mayor medida que las demás. Cada práctica se encuentra presente en dos organizaciones.

6. Dimensión: Evaluación de la gestión y su subdimensión de auditoría.

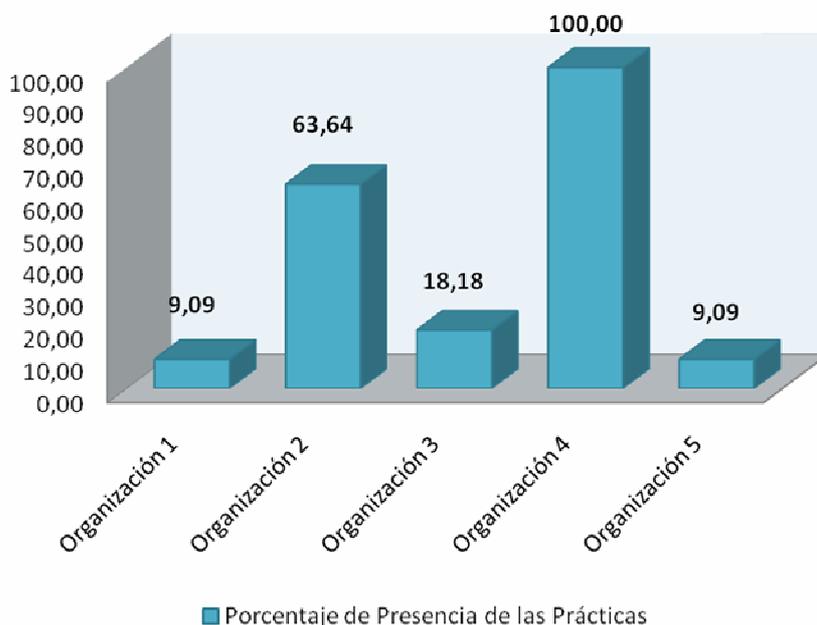
Para el estudio de esta dimensión y de su subdimensión se tomaron en cuenta las prácticas desde la 67 hasta la 77.

En la siguiente tabla se observa la totalidad de prácticas que corresponden a esta subdimensión y se encuentran presentes por organización, además del intervalo de la correspondiente de acuerdo a la escala.

Tabla 55: Totalidad de prácticas presentes en la dimensión Evaluación de la gestión y su subdimensión de auditoría.

Organización	Total Prácticas Presentes en la Dimensión de Evaluación de la Gestión y la Subdimensión de Auditoría	Porcentaje de Presencia de las Prácticas	Intervalo
Organización 1	1	9,09%	1
Organización 2	7	63,64%	2
Organización 3	2	18,18%	1
Organización 4	11	100,00%	3
Organización 5	1	9,09%	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

Gráfico N° 19- Porcentaje de Presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a la Dimensión de Evaluación de la Gestión y su Subdimensión de Auditoría

En la tabla anterior se muestra la totalidad de las prácticas de gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de evaluación de la gestión y de su subproceso de auditoría. Se tomará el mismo análisis para la dimensión y para la subdimensión debido a que la medición se realizó utilizando las mismas prácticas.

Se puede señalar que la organización 1, la organización 3 y la organización 5 poseen presentes 1 (9,09%), 2 (18,18%) y 1 (9,09%) prácticas respectivamente, por lo que se ubican en el intervalo 1 de la escala denominado Presencia baja de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de evaluación de la gestión y del subproceso de auditoría, lo que indica que no poseen un proceso de revisión periódico, sistemático y formal de cada subsistema que se ha tomado en cuenta para la realización de este estudio.

La organización 2 posee un total de 7 prácticas presentes (63,64%), de manera tal que se ubica en el intervalo 2 de la escala, denominado Presencia media de las prácticas de Gestión



de la discapacidad asociadas al subsistema de Evaluación de la gestión y del subproceso de auditoría.

La organización 4 posee un total de 11 prácticas presentes (100%), por lo que se ubica en el intervalo 3 de la escala, indicando que posee un nivel de presencia alta de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de Evaluación de la gestión y del subproceso de auditoría. Esta organización, es la única de las que se tomó en cuenta para este estudio, lo cual indica que realiza una revisión periódica, sistemática y formal, es decir, auditan los subsistemas de reclutamiento, de selección, contratación y capacitación. De igual forma se evalúan los procesos de socialización, comunicación y sensibilización, se verifican los procesos de análisis de puesto, los procesos de planificación de carrera, así como los procedimientos para realizar evaluación de desempeño, los procesos de administración de salarios, los procedimientos para contrastar las condiciones en las que laboran los trabajadores con discapacidad y finalmente, se verifica que las relaciones laborales cumplan con lo establecido en el contrato de trabajo.

**Tabla 56:** Frecuencia de la Presencia y ausencia de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas dimensión Evaluación de la gestión y su subdimensión de auditoría.

		Prácticas	Estatus de la práctica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN	AUDITORÍA	R67	Ausencia	4	80	80
			Presencia	1	20	100
		R68	Ausencia	4	80	80
			Presencia	1	20	100
		R69	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
		R70	Ausencia	4	80	80
			Presencia	1	20	100
		R71	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
		R72	Ausencia	4	80	80
			Presencia	1	20	100
		R73	Ausencia	2	40	40
			Presencia	3	60	100
		R74	Ausencia	1	20	20
			Presencia	4	80	100
		R75	Ausencia	3	60	60
			Presencia	2	40	100
R76	Ausencia	2	40	40		
	Presencia	3	60	100		
R77	Ausencia	3	60	60		
	Presencia	2	40	100		

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).

En esta tabla se observa la presencia y ausencia, en las cinco organizaciones, de las diferentes prácticas de Gestión de la discapacidad que se encuentran vinculadas al subsistema de evaluación de la gestión y al subproceso de auditoría.



Los resultados presentados en la tabla, permiten concluir que la mayoría de las organizaciones verifican los procesos de administración de salarios, de manera tal que buscan garantizar que la persona con discapacidad cuente con un salario acorde a su cargo y con los beneficios estipulados en la ley, en las políticas internas y el contrato de trabajo, como se plantea en la práctica 74.

Así mismo, también se observa que gran parte de las organizaciones cuentan con la presencia de la práctica 76, de manera tal que verifican que las relaciones laborales cumplan con lo estipulado en el contrato laboral, leyes y normativas vigentes.

De acuerdo a lo que se presenta en la anterior tabla, se puede apreciar que la práctica 67 se encuentra presente en una sola organización, de esta manera puede afirmarse que la mayoría de las organizaciones no realiza una revisión periódica y sistemática (auditoría) de los procesos de reclutamiento de personas con discapacidad a fin de corregir posibles errores en el mismo.

De igual manera se observa que no se realizan en la mayoría de las organizaciones revisiones formales, constantes y periódicas de las técnicas de selección que se aplican a las personas con discapacidad, representada en la práctica 68, así como tampoco se revisan los procesos de comunicación, sensibilización y cultura representados en la práctica 70, ni los procesos de planificación de carrera que se localizan en la práctica 72.



CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizar el análisis y procesamiento de los resultados de la investigación, se expondrán a continuación las principales conclusiones y recomendaciones que se generan del estudio. Las conclusiones se expondrán en relación al objetivo general de investigación y posteriormente a los objetivos específicos.

Debe tenerse presente que este estudio se enfoca hacia la Gestión de la discapacidad en organizaciones que, en Venezuela, mantienen iniciativas en cuanto a regular, normar, promover y fiscalizar el proceso de inserción y reinserción en el campo laboral de personas con discapacidad.

A continuación las conclusiones más relevantes del estudio:

- 1. Con respecto a describir la gestión de discapacidad asociada a los subsistemas de Recursos Humanos en organismos con responsabilidad directa en desarrollar normas, políticas o programas que vayan directamente dirigidos a la protección e integración laboral de las personas con discapacidad.**

En este sentido y una vez procesada y analizada toda la información recolectada para tal fin, se puede concluir que:

No se observa un patrón uniforme en cuanto al nivel de presencia, pero si resalta el hecho de que sólo una de las organizaciones estudiadas tenga un nivel de presencia alto (89,61%) de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas a los subsistemas de Recursos Humanos. Las cuatro organizaciones restantes presentan: dos de ellas un nivel de presencia medio y las otras dos nivel de presencia bajo. Si retomamos el punto de lo que representan estas organizaciones en cuanto a autoridad en materia de discapacidad en nuestro



país, resulta contradictorio el hecho de que sólo una de ellas posea un nivel de presencia alto de dichas prácticas.

Para comprender mejor los resultados anteriormente mencionados se realizó el análisis por cada dimensión y por cada componente de esta:

2. Con respecto a describir la Gestión de la Discapacidad asociada al subsistema de Integración de los recursos humanos.

El comportamiento de las organizaciones con respecto a este subsistema, en su mayoría, fue el de Presencia media de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas a este subsistema. Una de las cinco organizaciones presenta un nivel bajo de presencia y la organización restante presenta un nivel alto.

Se puede observar, según los resultados expuestos en el capítulo anterior que las prácticas menos frecuentes en las organizaciones estudiadas son: 3, 5, 18, 21 y 24.

Esto permite concluir que la mayoría de las organizaciones estudiadas no realizan investigaciones constantes de mercado para verificar las mejores prácticas usadas por distintas empresas en cuanto a gestión de la discapacidad por parte de RRHH, práctica que corresponde al subproceso de Investigación de mercado de RRHH. De igual manera, no se realizan las publicaciones de solicitud de personal usando diferentes medios para ello como: radio, prensa escrita, internet y publicaciones en universidades, de tal manera que la información llegue a personas con discapacidad, que corresponde al subproceso de Reclutamiento. De la misma forma, se observa que la mayoría de las organizaciones estudiadas no realiza un proceso de inducción adecuado a la discapacidad que posea la persona. En la misma forma, en la mayoría de las organizaciones no se fomenta la participación de las personas con discapacidad en actividades relacionadas con la comunidad ni se establecen políticas de sensibilización dirigidas al servicio de salud de la empresa a fin de la acomodación de los trabajadores con discapacidad, prácticas que corresponden al subproceso de Socialización, comunicación, sensibilización y cultura.

Por el contrario, es más frecuente encontrar presente en las organizaciones la práctica 11, que se refiere a la verificación constante de las pruebas pre-empleo, de manera tal que sean accesibles a las personas con discapacidad y la práctica 12 en la que se refleja que la mayoría



de las organizaciones, adaptan los sitios destinados para la realización de la entrevista de tal manera que aseguren la accesibilidad de las personas con discapacidad, prácticas que corresponden al subproceso de Selección.

De igual manera, se observa que las prácticas 17 y 22 se encuentran presentes en la mayoría de las organizaciones, por lo tanto, se concluye que, en estas se transmite el proceso estratégico de la organización (misión, visión, valores, objetivos y estrategia) en un lenguaje accesible a las personas con discapacidad, además, se fomenta la integración entre la persona con discapacidad y su supervisor a través de relaciones laborales favorables, prácticas que se corresponden con el subproceso de Socialización, comunicación, sensibilización y cultura.

3. Con respecto a describir la Gestión de la Discapacidad asociada al subsistema de Organización de los recursos humanos.

El comportamiento de las organizaciones estudiadas, en su mayoría, fue el de Presencia media de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de Organización del recurso humano. Solo una de las cinco organizaciones presenta un nivel bajo de presencia y la organización restante, presenta un nivel alto.

Se puede observar, según los resultados presentados en capítulo anterior que, la práctica que se encuentra menos frecuente en las organizaciones es la 28. De esta manera se concluye que en estas organizaciones no se especifica en la descripción de cargo los riesgos asociados al mismo, que pudieran agravar la discapacidad que posee la persona, práctica que corresponde al subproceso de Análisis y descripción de puestos.

De otro modo, se encuentran con mayor frecuencia presentes, las prácticas 25 y 34. De esta manera se puede concluir que en estas organizaciones se adecua la tarea, obligaciones y funciones del puesto a la persona con discapacidad que ocupará el cargo, práctica que corresponde al subproceso de Análisis y descripción de puestos. De la misma manera, se concluye que estas organizaciones proporcionan los recursos y medios materiales, humanos y de capacitación necesarios y adecuados a la discapacidad de la persona para alcanzar eficazmente los objetivos.



4. Con respecto a describir la Gestión de la Discapacidad asociada al subsistema de Retención de los recursos humanos.

Con respecto a esta dimensión, la mayoría de las organizaciones presentan un nivel bajo de presencia de las prácticas de Gestión de la discapacidad asociadas al subsistema de Retención del recurso humano.

Se debe tener en cuenta, según los resultados obtenidos para esta subdimensión que se encuentran ausentes en todas las organizaciones dos de las prácticas planteadas, estas son la práctica 37 y la 38. De tal manera, se concluye que ninguna de las organizaciones otorga a los trabajadores con discapacidad algún paquete de prestaciones por concepto de ayuda por discapacidad y que tampoco se ofrece a los trabajadores con discapacidad planes asistenciales médico-hospitalario adecuados al tipo de discapacidad. Estas prácticas corresponden al subproceso de Planes de prestaciones sociales.

De igual manera, las prácticas 42 y 44 se encuentran ausentes en la mayoría de las organizaciones de estudio. Como resultado de esto, se concluye que la mayoría de las organizaciones estudiadas, no conforman dentro de ellas un equipo interdisciplinario de Gestión de la Discapacidad integrado por representantes de la empresa, entre los que deben estar jefes de seguridad, médicos ocupacionales, personal de RRHH y el sindicato y no se toman medidas de readaptación ambiental para aquellas personas que adquirieron una discapacidad en el trabajo y se reincorporan al mismo.

5. Con respecto a describir las Gestión de la Discapacidad asociada al subsistema de Desarrollo de los recursos humanos.

Con respecto a este subsistema, se puede observar que la mayoría de las organizaciones se encuentran en el nivel 1, por lo que presentan un nivel bajo de presencia de las prácticas de Gestión de la Discapacidad asociadas al subsistema de Desarrollo del recurso humano. Es también importante resaltar que ninguna organización se encuentra en el nivel medio, tres se encuentran en el nivel bajo y dos en el nivel alto.

Con respecto a las prácticas, podemos observar que solo la práctica 59, se realiza en la mayoría de las organizaciones, lo que permite concluir que en general las organizaciones realizan la detección de necesidades de adiestramiento en formatos adecuados a la



discapacidad que poseen los trabajadores, práctica que corresponde al subproceso de Capacitación. El resto de las prácticas está presente entre dos y tres organizaciones.

6. Con respecto a describir la Gestión de la Discapacidad asociada al subsistema de Evaluación de la Gestión.

Con respecto a esta dimensión, la mayoría de las organizaciones las organizaciones se encuentran en el nivel 1 de la escala, de manera tal que presentan en su mayoría (tres e las cinco organizaciones), un nivel bajo de presencia de las prácticas de la Discapacidad asociadas al subsistema de evaluación de la gestión. Solo una de las organizaciones se ubica en el intervalo 3 de la escala, presentando un nivel alto de presencia y la organización restante presenta un nivel medio de presencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que las prácticas menos frecuentes en las organizaciones son las siguientes: 67, 68, 70 y 72.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se puede concluir entonces que en las organizaciones estudiadas no se hace una revisión periódica, sistemática y formal de los procesos de reclutamiento ni para las técnicas de selección que se aplica a las personas con discapacidad a fin de eliminar errores o mejorar el proceso, así como también es frecuente encontrar que no se realiza una evaluación de los procesos de socialización, comunicación y sensibilización a fin de verificar el alcance, efectividad y eficacia de los mismos ni una verificación de los procesos de planificación de carrera para asegurar la no exclusión de las personas con discapacidad, todas pertenecientes al subproceso de auditoría.

Por el contrario, es frecuente encontrar presente en las organizaciones la práctica 74, lo que permite concluir que la mayoría de las organizaciones verifican los procesos de administración de salarios con el fin de garantizar que la persona con discapacidad cuenten con un salario acorde a su cargo y con los beneficios estipulados en la ley, políticas internas y contratos.



7. Algunas recomendaciones derivadas del estudio:

A continuación se realizan algunas recomendaciones para los actores que se consideraron en este estudio.

a) Recomendaciones al equipo de Recursos humanos de las organizaciones estudiadas.

- Realizar investigaciones constantes de mercado, de modo tal que puedan verificar las mejores prácticas usadas por distintas empresas en cuanto a gestión de la discapacidad por parte de RRHH.
- Realizar las publicaciones de solicitud de personal, usando para ello diversas fuentes que puedan facilitar el reclutamiento de las personas con discapacidad.
- Desarrollar procesos de inducción adecuados a la discapacidad de la persona que ingresa a la organización.
- fomentar la participación de las personas con discapacidad en actividades relacionadas con la comunidad.
- Elaborar políticas de sensibilización dirigidas al servicio de salud de la empresa a fin de la acomodación de los trabajadores con discapacidad.
- Realizar descripciones de cargo en las que se especifique los riesgos asociados al mismo, que pudieran agravar la discapacidad que posee la persona.
- Ofrecer a los trabajadores con discapacidad algún paquete de prestaciones por concepto de ayuda por discapacidad y realizar planes asistenciales adecuados a la discapacidad de los trabajadores.
- Conformar un equipo interdisciplinario de Gestión de la Discapacidad integrado por representantes de la empresa, entre los que se encuentren jefes de seguridad, médicos ocupacionales, personal de RRHH y el sindicato.
- Realizar la readaptación ambiental para aquellas personas que adquirieron una discapacidad en el trabajo y se reincorporan al mismo.
- Establecer un sistema de señales que adviertan la cercanía de algún obstáculo que impida el tránsito de personas con discapacidad.



- Realizar la detección de necesidades de adiestramiento en formatos adecuados a la discapacidad que poseen los trabajadores.
- Realizar una revisión periódica, sistemática y formal de los procesos de reclutamiento y de las técnicas de selección aplicadas a las personas con discapacidad.
- Evaluar los procesos de socialización, comunicación y sensibilización a fin de asegurar su alcance, efectividad y eficacia.
- Verificar los procesos de planificación de carrera de manera tal que se asegure la no exclusión de las personas con discapacidad.

b) Recomendaciones al Estado.

El estado, siendo promotor de normativas, leyes y programas que favorecen la inserción y reinserción en el campo laboral de las personas con discapacidad, debe garantizar el cumplimiento de dichas normas dentro de las instituciones que pertenecen al sector público, de igual manera como en el sector privado. Pero además, debe promover programas y normativas que vinculen las prácticas de Gestión de la discapacidad para así garantizar su cumplimiento.

Es importante destacar, que así como la Gestión de la discapacidad elimina las barreras que pueden presentarse en los lugares de trabajo al momento de la inserción de una persona con discapacidad, el estado también debe garantizar que en la sociedad se eliminen las barreras físicas que muchas veces son impedimento para que estas personas puedan ingresar al campo laboral por la dificultad que implica trasladarse hasta su sitio de trabajo.

Debemos tener en cuenta que, ha sido un gran esfuerzo la aprobación de la vigente Ley para personas con discapacidad, pero de igual manera, se hace necesario que no sólo se supere la igualdad a nivel formal de las personas con discapacidad, sino que se logre a nivel global.



c) Recomendaciones a las empresas y organizaciones del sector público y privado.

Promover una cultura de inclusión, a nivel laboral, en la que no se subestime la potencialidad de las personas con discapacidad, dejando a un lado los prejuicios que pueden tenerse al respecto.

Es importante que estas organizaciones garanticen el cumplimiento en materia legal de las leyes y normativas nacionales en materia de discapacidad, pero que además, tomen en cuenta algunas normativas internacionales, que aunque no estén reglamentadas en Venezuela, puedan enriquecer las políticas internas de cada una de las organizaciones, garantizando así, que las personas con discapacidad gocen del pleno respeto de sus derechos como cualquier otro ciudadano y/o trabajador, dejando así, de ver la inserción en las organizaciones de estas personas como un mero requisito de responsabilidad y cumplimiento de una normativa vigente, sino teniendo en cuenta que estos ciudadanos pueden contribuir en el logro de los objetivos que posee la organización.

A pesar de los esfuerzos que se observan, aún en materia de Gestión de la discapacidad se detectan muchas deficiencias, por lo que se considera que aún debe trabajarse arduamente en fomentarla y en crear dentro de las empresas una cultura incluyente.

d) Recomendaciones a las personas con discapacidad.

Las personas con discapacidad, deben realizar un esfuerzo por mantenerse en contacto permanente con organizaciones que los puedan ayudar a prepararse para insertarse en el mundo laboral, así como recibir información completa de cuales son sus derechos y deberes en materia de legislación laboral vigente. Aquellos que ya están en un puesto de trabajo, deben desempeñar y rol protagónico y participativo en cuanto a propuestas y planteamientos que puedan mejorar el desempeño de su trabajo.

e) Recomendaciones para futuras investigaciones.

Se reconoce la importancia de desarrollar investigaciones en nuestro país en materia de discapacidad. Resultaría importante desarrollar futuras investigaciones en las cuales se



determine y se indague cuáles factores están afectando el que en Venezuela no se realice una Gestión de la discapacidad, lo que puede estar incidiendo en el desenvolvimiento de las personas con discapacidad en su lugar de trabajo o en el ingreso al campo laboral.

También pueden desarrollarse investigaciones en las que se identifiquen modalidades de empleo que no requieran la presencia del individuo en la organización, como por ejemplo sucede con el empleo a distancia.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Argentina de Teletrabajo. (2005). Teletrabajo Inclusivo: Propuesta de Trabajo. Año 3, N° 28. Disponible: http://www.aat-ar.org/Revista_art.asp?iid=406. Consultado el 5 de Junio de 2008.

Asociación de Lesionados Medulares y Discapacitados Físicos de Cantabria. (s/f). Estudios de Eliminación de Barreras Urbanísticas y Arquitectónicas. Disponible: <http://www.aspaymcantabria.com/estudios-barreras>. Consultado el 19 de Mayo de 2008.

Berman, R. (s/f). Desarrollo Inclusivo: Un aporte universal desde la discapacidad. Disponible: <http://latinamerica.dpi.org/BERMANROSANGELA-DESARROLLOINCLUSIVO.doc>. Consultado el 25 de Mayo de 2008.

Béjar, R. (s/f). Hacia una Educación con Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad. Disponible: <http://www.revmed.unal.edu.co/revistafm/v54n2/v54n2a11.html>. Consultado el 2 de Junio de 2008.

Blanco, N. y Alvarado, M, (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28011311&iCveNum=10502> Consultado el día 20 de julio de 2009

Buñuales, P., González, P., Martín, J. (2001). La Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF). *Revista Española de Salud Pública*. Vol., 76. Disponible: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272002000400002&lng=e&nrm=iso&tlng=e. Consultado el 1 de mayo de 2008.



Cáceres, C. (2004). Sobre el concepto de discapacidad. Una revisión de las propuestas de la OMS, *Revista Electrónica de Audiología*, vol.2, pp.74-77. Disponible <http://www.auditio.com/revista/pdf/vol2/3/020304.pdf>. Consultado el 22 de marzo de 2008.

Casado, D y Egea, C. (s/f). Las Estrategias para el cambio pro inclusión de las Personas con Discapacidad. Disweb2000. Disponible: <http://usuarios.discapnet.es/disweb2000/art/estrategias.htm>. Consultado el 30 de Mayo de 2008.

Centro Estatal de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas. (2006). Convenio IMSERSO. Disponible: <http://www.ceapat.org/glosario.do#d>. Consultado el 6 de Junio de 2008.

Centro de Formación Socialista Profesional para Personas con Discapacidad (CEFPRODISC). (s/f). Dirección General de Empleo División de Rehabilitación Ocupacional. Disponible: <http://www.mintra.gov.ve/paginas/cefprodisc.htm>. Consultado el 24 de Mayo de 2008.

Centro para Integración y el Desarrollo del Invidente (CIDESI). (2005). Inclusión y Discapacidad. Disponible: <http://www.cidesi.org/inclusion.htm>. Consultado el 24 de Mayo de 2008.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.

Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (CONAPDIS). (2006a). Disponible: <http://www.conapdis.gob.ve>. Consultado el 15 de Mayo de 2008.

Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (CONAPDIS). (2006b). Disponible: <http://www.conapdis.gob.ve>. Consultado el 15 de Mayo de 2008.



Contreras L. y Lujano, C. (1999). *El compromiso organizacional en trabajadores accionistas*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Disabled People's Internacional (2006). ONU adopta Convención sobre derechos de las personas con discapacidades. Disponible: <http://v1.dpi.org.lang-sp/resources/etail.php?page=793>. Consultado el 1 de mayo de 2008.

Egea, C. y Sarabia, A. (2001). Clasificaciones de la OMS sobre discapacidad. Disponible: <http://usuarios.discapnet.es/disweb2000/art/ClasificacionesOMSDiscapacidad.pdf>. Consultado el 27 de Mayo de 2008.

Floyd, M. (2008). Gestión del trabajo en las personas con discapacidad. Investigación sobre las experiencias y las necesidades en el empleo de las personas con discapacidad. City University Londres. Disponible: <http://www.usal.es/~inicio/investigacion/jornadas/Jornada1/confer/con3.html>. Consultado el 15 de marzo de 2008.

Fondo Nacional de la Discapacidad (FONADIS). (s/f). Evolución del concepto Discapacidad de acuerdo a la Clasificación establecida por la Organización Mundial de la Salud. Disponible: <http://www.fonadis.cl/index.php?seccion=9¶metro=43>. Consultado el 26 de Mayo de 2008.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 5ª. Ed.

García, D. (2008). Misión José Gregorio Hernández: salud integral para los más débiles. Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. Disponible: http://www.minci.gob.ve/reportajes/2/175879/mision_josgregorio_hernandezsalud.html. Consultado el 30 de Mayo de 2008.



García, G. (2006). Igualdad formal versus igualdad sustancial: situación de los individuos con discapacidades en Venezuela y Canadá. Énfasis en su situación laboral y en los procesos para la formulación de políticas públicas orientadas a su inserción. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, N° 42, pp. 59-108. Caracas, Universidad Católica Andrés Bello.

Gatjens, L. (2004). *Personas con Discapacidad: Discapacidad, perspectiva histórica y desigualdades imperantes*. Radio Nederland Training Centre. Disponible: <http://www.mediacomunity.org/ddhh/discapitados/barreras/>. Consultado el 15 de Mayo de 2008.

Garzón, A. (2000). La eliminación de obstáculos para discapitados arquitectura sin barreras. Disponibles: <http://www.accesible.com.ar/recursos/prensa/la-eliminacion-de-obstaculos-para-discapitados-arquitectura-sin-barreras/>. Consultado el 22 de Mayo de 2008.

Gutiérrez, E. (s/f). Aplicación de la terminología propuesta por la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF). Fundación Sidar. Disponible: <http://www.sidar.org/recur/desdi/pau/cif.php#def>. Consultado el 30 de abril de 2008.

Harder, G., y Scott, L. (2005). *Comprehensive Disability Management*. USA: Elsevier.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2001). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc. Graw Hill.

Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales. (2005). Disponible: <http://www.inpsasel.gov.ve/paginas/misionyvision.htm>. Consultado el 15 de mayo de 2008.

Lagerwall, T. (2006). Encuentro Internacional contra la Discriminación. Ciudad de México. Disponible: www.riglobal.org/events/Tomas_Mexico_Oct_06_Final.doc. Consultado el 7 de Junio de 2008.



Ministerio del Poder Popular para la Salud. (2004). Disponible: <http://www.me.gob.ve/>. Consultado el 22 de Mayo de 2008.

Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2006). Disponible: <http://www.me.gob.ve/>. Consultado el 20 de Mayo de 2008.

Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social. (s/f). Disponible: <http://www.mintra.gov.ve/>. Consultado el 15 de mayo de 2008.

Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social. (2009). Disponible: <http://www.mpeps.gob.ve/>. Consultado el 10 de Junio de 2009.

Montoya, L. (2006). Aportes Generales sobre la Rehabilitación basada en la Comunidad. pp. 3-5. Disponible: pdi.cnotinfor.pt/recursos/Aportes%20Dra%20LIBIA%20ELVIRA%20HENRIQUEZ%20MONTROYA%20Colombia.doc.

O'Reilly, A. (2003). El derecho al trabajo decente de las personas con discapacidades. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. Documento de Trabajo Núm. 14-S. pp. 101 Disponible: <http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/employment/skills/disability/download/rtwspan.pdf>. Consultado el 3 de marzo de 2008

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), (1994). Declaración de Salamanca y Marco de Acción para las Necesidades Educativas Especiales. España.



Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2001). La gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo. *Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT*. Ginebra. Primera Edición 2002. Disponible:

<http://www.ilo.org/public/spanish/employment/skills/disability/draftcod.htm>. Consultado el 26 de abril de 2008.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2002). Programa de Discapacidad de la OIT. Disponible: <http://www.ilo.org/public/spanish/employment/skills/disability/iloprogram.htm>. Consultado el 2 de mayo de 2008.

Organización Internacional del Trabajo. (OIT). (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Disponible: <http://www.un.org/spanish/disabilities/convention/overview.html>. Consultado el 10 de Mayo de 2008.

Pac, D. y Navarrete, M. (2001). Encuentros y Desencuentros en el Mercado de Trabajo de las Personas con Deficiencia Físicas. Universidad de Zaragoza. Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo. 5to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires, 2001. Disponible: <http://www.aset.org.ar/congresos/5/aset/PDF/PACSALAS.PDF>. Consultado el 26 de Mayo de 2008.

Pallares, F. (1988). Las Políticas Públicas: El Sistema Político en acción. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*; Octubre-Diciembre 1988 #62; N° de Pág. 22. Disponible: http://www.cepc.es/rap/Publicaciones/Revistas/3/REPNE_062_140.pdf. Consultado el 17 de Junio de 2008.

Programa Nacional de Atención en Salud para las Personas con Discapacidad (PASDIS). (2008a). Disponible: http://pasdis.mpps.gob.ve/pasdis/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=59#DNS. Consultado el 26 de Mayo de 2008.



Programa Nacional de Atención en Salud para las Personas con Discapacidad (PASDIS). (2008b). Disponible:

http://pasdis.mpps.gob.ve/pasdis/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=57 Consultado el 29 de Mayo de 2008.

Programa Nacional de Atención en Salud para las Personas con Discapacidad (PASDIS). (2008c). Disponible:

http://pasdis.mpps.gob.ve/pasdis/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=56 Consultado el 5 de Junio de 2008.

Portocarrero, F. (2008). Equidad, responsabilidad compartida e inclusión social. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Disponible:

<http://www.alcue2008.com/content/content.php?pID=52&PHPSESSID=cf796a91a7fc2d5bc2961ce7e282f958>. Consultado el 4 de Junio de 2008.

República Bolivariana de Venezuela. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

República Bolivariana de Venezuela. (2005). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

República Bolivariana de Venezuela. (2006). Ley para Personas con Discapacidad.

Ruiz, C. (2007). Confiabilidad. Disponible en:

<http://www.carlozruizbolivar.com/articulos/archivos/Curso%20CII%20%0UCLA%20Art.%20Confiabilidad.pdf>. Consultado el 25 de Julio de 2009.

Saleh, L. (2004). Seminario: Inclusión Social, Discapacidad y Políticas Públicas. Disponible:

<http://www.unicef.cl/centrodoc/ponencias/LenaSaleh.pdf>. Consultado el 07 de Mayo de 2008.



Samaniego, P. (2006). Aproximación a la realidad de las personas con discapacidad en Latinoamérica. Libro, pp. 841. Disponible:

<http://www.discapnet.es/Discapnet/Castellano/Bibliografia/P/Aproximaci%C3%B3n+a+la+realidad+de+las+personas+con+discapacidad+en+Latinoam%C3%A9rica.htm>. Consultado el 23 de Mayo de 2008.

Sin Autor, (s/f). De la Segregación a la Inclusión Escolar. Catedrático de Psicología de la Discapacidad, Facultad de Psicología, Instituto Universitario de Integración en la Comunidad (INICO), Universidad de Salamanca. Disponible: <http://www.discapidaduruguay.org/noticias2.asp?ide=74>. Consultado el 6 de Junio de 2008.

Shrey. D. (s/f). Gestión de la Discapacidad en el Lugar de Trabajo: Visión de Conjunto y Tendencias Futuras. *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*. Disponible: <http://latinamerica.dpi.org/documents/17DiscapacidadyTrabajo.pdf>. Consultado el 28 de Mayo de 2008.

Unidad de Investigación en Psiquiatría Clínica y Social (IUPCS) e Instituto de Mayores y Servicio Social (IMSERSO) s/f. Unidad 2: Evolución histórica de los modelos en los que se fundamenta la discapacidad. El proceso de revisión de la CIDDM, *UIPCS-IMSERSO*. Disponible: http://www.seg-social.es/imserso/imserso/1_imserso.html. Consultado el 16 de Junio de 2008.

Valdéz, M. (2006). Localización estratégica para instalar un sistema productivo de uniformes escolares con personas con capacidades diferentes. México, D. F.; Mayo 2006; N° de Pág. 237. Disponible: <http://www.sepi.upiicsa.ipn.mx/tesis/303.pdf>. Consultado el 17 de mayo de 2008.



ANEXO A: - INSTRUMENTO QUE SE UTILIZÓ PARA MEDIR LA GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD ASOCIADA A LOS SUBSISTEMAS DE RRHH.

Estimado Equipo de Recursos Humanos: Ha sido seleccionado para participar en un estudio, cuya finalidad es describir las prácticas asociadas a la Gestión de la Discapacidad vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos, lo que conlleva a que la investigación posea únicamente fines y usos académicos, por ser un requisito para optar por el título universitario de Industriólogos, los resultados de esta investigación se mantendrán bajo estricta confidencialidad. La validez de este estudio depende de la precisión de la respuesta sobre las prácticas de Recursos Humanos en su organización, es por ello que se le pide su colaboración.

INSTRUCCIONES

1. Se le agradece marcar con una (X) en el recuadro de respuestas cuando la práctica responda a la de la organización.
2. Ante alguna duda, no dude en consultarnos.

(X)= Está presente la condición (en blanco)= Se asume la ausencia de la práctica

PRÁCTICAS		PRESENTE
1.	Se realiza una revisión exhaustiva de las fuentes de reclutamiento para asegurar que la oferta laboral sea recibida por personas con discapacidad.	
2.	Se realizan acuerdos con instituciones o asociaciones que agrupan personas con diferentes discapacidades para que su empresa publique sus vacantes.	
3.	Se realizan investigaciones constantes de mercado para verificar las mejores prácticas usadas por distintas empresas en cuanto a gestión de la discapacidad por parte de RRHH.	



4.	Se realizan anuncios de trabajo solicitando personal y en ellos la declaración de “No Discriminación”.	
5.	Se realiza la publicación solicitando personal, usando para ello radio, prensa escrita, internet y universidades, de tal manera que la información llegue a personas con discapacidad.	
6.	El proceso de Reclutamiento se hace de manera tal que el uso del lenguaje o tipo de comunicación sea accesible a personas con discapacidad.	
7.	Se elaboran políticas expresas de Reclutamiento basadas en el principio de No Discriminación.	
8.	Se realiza la formación de los entrevistadores para que manejen adecuadamente las entrevistas a personas con discapacidad.	
9.	Se presta especial cuidado en la elección de las pruebas en función de las personas con discapacidad.	
10.	Se examinan cuidadosamente los criterios de selección, a fin de garantizar que no se excluya, por inadvertencia, a las personas con discapacidad.	
11.	Se verifica constantemente que las pruebas pre-empleo sean accesibles a las personas con discapacidad.	
12.	Se adaptan los sitios destinados para la realización de la entrevista de tal manera que aseguren la accesibilidad de las personas con discapacidad.	
13.	Se toman en cuenta distintas modalidades de empleo integral para permitir el ingreso de personas con discapacidad en la organización.	
14.	Se realizan los formatos de ingreso a la organización en un lenguaje accesible y ajustado a la persona con discapacidad que ingresa a la organización.	
15.	Se realizan campañas de sensibilización, previas a la contratación, a todo el personal acerca de las personas con discapacidad.	
16.	Se realizan talleres de formación y sensibilización a los supervisores que	



	tengan o puedan tener personas con discapacidad bajo su cargo.	
17.	Se transmite el proceso estratégico de la organización (misión, visión, valores, objetivos y estrategia) en un lenguaje accesible a las personas con discapacidad.	
18.	Se desarrolla un proceso de inducción adecuado a la discapacidad de la persona que ingresa a la organización.	
19.	Se realizan talleres de integración orientados a fortalecer y principalmente a apoyar a familias que tienen uno o más miembros en condiciones de discapacidad..	
20.	Se realizan talleres que promuevan la plena participación de las personas con discapacidad en la formación de una familia propia.	
21.	Se fomenta la participación de las personas con discapacidad en actividades relacionadas con la comunidad.	
22.	Se fomenta la integración entre la persona con discapacidad y su supervisor a través de relaciones laborales favorables.	
23.	Se realizan excursiones y paseos programados para el personal de la empresa y se revisa la accesibilidad para las personas con discapacidad.	
24.	Se establecen políticas de sensibilización dirigidas al servicio de salud de la empresa a fin de la acomodación de los trabajadores con discapacidad.	
25.	Se adecúa la tarea, obligaciones y funciones del puesto a la persona con discapacidad que ocupará el cargo.	
26.	Se especifica en las descripciones de cargo el esfuerzo requerido por el puesto y las características físicas necesarias que permita identificar si puede ser ocupado por una persona con discapacidad.	
27.	Se realiza una inducción específica y en lenguaje adecuado a la persona con discapacidad sobre las responsabilidades adquiridas (supervisión de personal, manejo de materias y equipos, información confidencial) al ocupar el puesto.	
28.	Se especifica en la descripción de cargo los riesgos asociados al mismo,	



	que pudieran agravar la discapacidad que posee la persona.	
29.	Se formulan políticas expresas sobre igualdad de oportunidades de ascenso para las personas con discapacidad.	
30.	Se anuncian las oportunidades de desarrollo por medios accesibles para las personas con discapacidad.	
31.	Se explica el proceso de evaluación de desempeño mediante un lenguaje adecuado y accesible a las personas con discapacidad.	
32.	Se adecúan los indicadores de desempeño de acuerdo a la discapacidad que posee la persona.	
33.	Se realiza la retroalimentación supervisor-evaluado del proceso de evaluación	
34.	Se proporcionan los recursos y medios materiales, humanos y de capacitación necesarios y adecuados a la discapacidad de la persona para alcanzar eficazmente los objetivos.	
35.	La organización otorga al empleado con discapacidad el pago y beneficios correspondientes a la función del cargo.	
36.	Se otorga a los trabajadores con discapacidad las prestaciones sociales contempladas en la ley.	
37.	Se otorga a los trabajadores con discapacidad algún paquete de prestaciones por concepto de ayuda por discapacidad.	
38.	Se ofrece a los trabajadores con discapacidad planes asistenciales médico-hospitalarias adecuados al tipo de discapacidad.	
39.	Se ofrece a la persona con discapacidad ayuda económica para adquisición de dispositivos tecnológicos y materiales que permiten habilitar, rehabilitar o compensar una o más limitaciones funcionales, motrices, sensoriales o intelectuales, para su mejor desenvolvimiento personal, familiar, educativo, laboral y social,.	
40.	Se realizan convenios con instituciones especializadas para la adquisición de dispositivos tecnológicos y materiales que permiten habilitar,	



	rehabilitar o compensar una o más limitaciones funcionales, motrices, sensoriales o intelectuales, para su mejor desenvolvimiento personal, familiar, educativo, laboral y social.	
41.	Se ofrece a las personas con discapacidad que laboran en la empresa horarios flexibles de trabajo.	
42.	Se conforma un equipo interdisciplinario de Gestión de la Discapacidad integrado por representantes de la empresa, entre los que deben estar jefes de seguridad, médicos ocupacionales, personal de RRHH y el sindicato.	
43.	Se adoptan sistemas de actuación precoz que orienten la reincorporación al trabajo de personas que hayan adquirido una discapacidad durante sus labores.	
44.	Se toman medidas de readaptación ambiental para aquellas personas que adquirieron una discapacidad en el trabajo y se reincorporan al mismo.	
45.	Se proporciona atención inmediata a lesiones personales provocadas por causas profesionales a fin de evitar una discapacidad.	
46.	Se controlan/eliminan las áreas insalubres de la organización a fin de preservar la salud de los trabajadores.	
47.	Se mantiene un registro completo de los accidentes y enfermedades laborales y de aquellas que hayan desencadenado en discapacidad.	
48.	Se establece un sistema de prevención que evite que se agraven las lesiones que poseen las personas con discapacidad.	
49.	Se fomenta el compromiso de la dirección en la empresa y los trabajadores con discapacidad, en proponer acciones para la prevención de enfermedades profesionales.	
50.	Se realizan los análisis de riesgos de los puestos de trabajo, principalmente en los que son ocupados por personas con discapacidad a fin de evitar mayores lesiones.	
51.	Se realizan los arreglos necesarios en cuanto a la accesibilidad física a las instalaciones de la organización, de tal manera que faciliten el ingreso y	



	recorrido por las mismas de las personas con discapacidad.	
52.	Se establece un sistema de señales que adviertan la cercanía de algún obstáculo que impida el tránsito de personas con discapacidad.	
53.	Se adecúan los equipos, aparatos, herramientas o instrumentos de origen tecnológico que permitan la integración y la participación de las personas con discapacidad.	
54.	Se establecen las condiciones contractuales de manera clara y se transmiten en un lenguaje/formato accesible para las personas con discapacidad.	
55.	Los sindicatos promueven/llevan a cabo conferencias sobre temas relativos a las negociaciones colectivas, las cláusulas de reincorporación al trabajo (es decir, el derecho de volver a trabajar tras un accidente o enfermedad discapacitante) y el deber de efectuar adaptaciones.	
56.	Los sindicatos promueven/elaboran políticas que hagan progresar la participación de los miembros con discapacidad, incluyendo una política alternativa en los medios informativos, derechos de las personas con discapacidad como cuestión sindical y accesibilidad a actividades e instalaciones.	
57.	Se realiza de manera efectiva el cumplimiento de la legislación y normativa vigente en materia de discapacidad.	
58.	Se realizan jornadas de actualización a todo el personal en materia de legislación y normativa acerca de discapacidad.	
59.	Se realiza la detección de necesidades de adiestramiento en formatos adecuados a la discapacidad que poseen los trabajadores.	
60.	Se realizan entrenamientos en sitio o fuera de sitio teniendo en cuenta la accesibilidad para las personas con discapacidad.	
61.	Se dispone de los materiales de capacitación en un lenguaje/formato accesible para las personas con discapacidad.	
62.	Se habilita a las personas con discapacidad para la realización y	



	operación de las tareas, el manejo de equipos, máquinas y herramientas.	
63.	Se realizan los procesos de adiestramiento para la persona con discapacidad con base en los requisitos que el puesto exige y a las características del ocupante.	
64.	Se involucra a las personas con discapacidad en los procesos de Desarrollo Organizacional que se realicen para enfrentar los problemas de las personas en las organizaciones (baja productividad, mala calidad, conflictos interpersonales, metas poco claras, etc)	
65.	Se busca la participación sinérgica de las personas con discapacidad en la resolución de problemas que se surjan de las exigencias del ambiente (exigencias gubernamentales, situación económica, etc)	
66.	Se toma en cuenta la participación de las personas con discapacidad cuando se realizan procesos de Desarrollo Organizacional para enfrentar el cambio en la organización (Cambio de estructura, nueva estrategia, etc).	
67.	Se hace una revisión periódica, sistemática y formal de los procesos de reclutamiento de las personas con discapacidad a fin de eliminar errores o mejorar el proceso.	
68.	Se hace una revisión periódica, sistemática y formal de las técnicas de selección aplicadas a las personas con discapacidad a fin de eliminar errores o mejorar el proceso.	
69.	Se hace una revisión periódica, sistemática y formal de los procesos de contratación de las personas con discapacidad, a fin de verificar que se cuente con los formatos requeridos para este proceso en un lenguaje accesible a las distintas discapacidades.	
70.	Se evalúan los procesos de socialización, comunicación y sensibilización a fin de verificar el alcance, efectividad y eficacia de los mismos.	
71.	Se verifican los procesos de análisis de puesto a fin de comprobar que se adecuen a las personas con discapacidad.	
72.	Se verifican los procesos de planificación de carrera para asegurar la no	



	exclusión de las personas con discapacidad.	
73.	Se verifican los procedimientos para realizar la evaluación de desempeño a fin de que no se omita a las personas con discapacidad.	
74.	Se verifican los procesos de administración de salarios con el fin de garantizar que la persona con discapacidad cuenten con un salario acorde a su cargo y con los beneficios estipulados en la ley, políticas internas y contratos.	
75.	Se contrastan las condiciones en las que laboran los trabajadores con discapacidad, para que se correspondan con las medidas de salud, higiene y seguridad en el trabajo, establecidas en las leyes y normativas vigentes.	
76.	Se verifica que las relaciones laborales cumplan con lo establecido en el contrato laboral, leyes y normativas vigentes.	
77.	Se hace una revisión periódica de los procesos correspondientes a la capacitación, de manera que se garantice la plena inclusión y accesibilidad a la información y al medio físico de las personas con discapacidad.	



ANEXO B: - CARTA DE INVITACIÓN A LOS EXPERTOS PARA A VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Carta de invitación a jueces expertos para la validación del instrumento tipo encuesta para la recolección de información sobre la Gestión de la Discapacidad asociada a los subprocesos de Recursos Humanos en instituciones públicas ubicadas en el área metropolitana de Caracas.

Estimado Profesor/Investigador/Experto:

Por medio de la presente queremos informarle que usted ha sido seleccionado como “Experto” en el Proceso de Validación de un instrumento que pretende medir la Gestión de la Discapacidad asociada a los subprocesos de Recursos Humanos en instituciones públicas ubicadas en el área metropolitana de Caracas.

El estudio está siendo realizado por las tesis: *Samantha Leal García (C.I:17.705.446)* y *Zoraida Nasr Kalek (C.I: 16.767.295)*, estudiantes del último año de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, bajo la Tutoría de la Profesora Lourdes Montenegro.

El instrumento fue elaborado a partir de la operacionalización de la variable “*Gestión de la Discapacidad asociada a los subprocesos de Recursos Humanos*”, para lo cual se tomaron como referencia diversas aproximaciones teóricas sobre investigaciones previas, lo cual sirvió de insumo para construir un instrumento que permita medir la presencia de prácticas de Gestión de la discapacidad en el área de Recursos Humanos.

Por este motivo, queremos que usted como experto evalúe y valide el instrumento anexo a la presente y que para ello considere los siguientes aspectos:

- Adecuación a la operacionalización de la variable (dimensiones, subdimensiones e indicadores que forman parte del concepto de Gestión de la Discapacidad).



- Adecuación de los indicadores en relación con cada una de las dimensiones consideradas.
- Adecuación de los items, en forma y lenguaje, en relación con la unidad de análisis; considerando que dicha población esta conformada por instituciones públicas.

Es importante señalar, que este instrumento consta de setenta y siete (77) prácticas que será aplicado en forma de cuestionario (lista de chequeo), de una duración estimada de sesenta (60) minutos por institución. El mismo, será realizado en las instituciones públicas, específicamente en el departamento de Recursos Humanos de cada institución, que tienen participación directa en la realización de leyes relacionadas al tema de inserción y reincorporación al campo laboral de personas con discapacidad, en el área metropolitana de Caracas.

Esperamos que incorpore todas sus observaciones en el propio formato de cuestionario. Le agradecemos toda su colaboración.

Estudiantes: Samantha Leal García.

Zoraida Nasr Kalek.

Profesor/Investigador (tutor)

Lourdes Montenegro

Se anexan:

Resumen

Objetivos de la Investigación

Operacionalización de la variable

Instrumento a ser validado.



Leal y Nasr 2009

ANEXO C:- PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN INTEGRACIÓN DE RRHH.

		Organizaciones				
		Organización 1	Organización 2	Organización 3	Organización 4	Organización 5
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
r1	Ausencia	1	-	1	-	-
	Presencia	-	1	-	1	1
r2	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r3	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r4	Ausencia	-	-	-	1	1
	Presencia	1	1	1	-	-
r5	Ausencia	-	1	1	1	1
	Presencia	1	-	-	-	-
r6	Ausencia	-	-	1	-	-
	Presencia	1	1	-	1	1
r7	Ausencia	-	1	1	-	-
	Presencia	1	-	-	1	1
r8	Ausencia	-	-	1	1	-
	Presencia	1	1	-	-	1
r9	Ausencia	-	-	1	1	1
	Presencia	1	1	-	-	-
r10	Ausencia	-	-	1	1	1
	Presencia	1	1	-	-	-
r11	Ausencia	-	-	1	-	-
	Presencia	1	1	-	1	1
r12	Ausencia	-	-	1	-	-
	Presencia	1	1	-	1	1
r13	Ausencia	1	1	1	-	-
	Presencia	-	-	-	1	1
r14	Ausencia	-	-	1	-	1
	Presencia	1	1	-	1	-
r15	Ausencia	1	1	1	-	-
	Presencia	-	-	-	1	1
r16	Ausencia	1	1	1	-	-
	Presencia	-	-	-	1	1
r17	Ausencia	-	-	1	-	-
	Presencia	1	1	-	1	1
r18	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r19	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r20	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r21	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r22	Ausencia	-	-	1	-	-
	Presencia	1	1	-	1	1
r23	Ausencia	1	1	1	-	-
	Presencia	-	-	-	1	1
r24	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009)



ANEXO D:- PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO.

		Organizaciones				
		Organización 1	Organización 2	Organización 3	Organización 4	Organización 5
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
r25	Ausencia	-	-	1	-	-
	Presencia	1	1	-	1	1
r26	Ausencia	1	1	1	-	-
	Presencia	-	-	-	1	1
r27	Ausencia	1	-	1	-	-
	Presencia	-	1	-	1	1
r28	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r29	Ausencia	-	-	1	-	1
	Presencia	1	1	-	1	-
r30	Ausencia	-	1	1	-	1
	Presencia	1	-	-	1	-
r31	Ausencia	-	1	1	-	1
	Presencia	1	-	-	1	-
r32	Ausencia	1	1	1	-	-
	Presencia	-	-	-	1	1
r33	Ausencia	-	1	1	-	-
	Presencia	1	-	-	1	1
r34	Ausencia	-	-	1	-	-
	Presencia	1	1	-	1	1

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009)



ANEXO E: - PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN RETENCIÓN DEL RECURSO HUMANO.

		Organizaciones				
		Organización 1	Organización 2	Organización 3	Organización 4	Organización 5
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
r35	Ausencia	-	-	-	-	-
	Presencia	1	1	1	1	1
r36	Ausencia	-	-	-	-	-
	Presencia	1	1	1	1	1
r37	Ausencia	1	1	1	1	1
	Presencia	-	-	-	-	-
r38	Ausencia	1	1	1	1	1
	Presencia	-	-	-	-	-
r39	Ausencia	1	1	1	1	-
	Presencia	-	-	-	-	1
r40	Ausencia	1	-	1	-	-
	Presencia	-	1	-	1	1
r41	Ausencia	1	1	1	-	-
	Presencia	-	-	-	1	1
r42	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r43	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r44	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r45	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r46	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r47	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r48	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r49	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r50	Ausencia	-	-	1	-	1
	Presencia	1	1	-	1	-
r51	Ausencia	-	-	1	-	1
	Presencia	1	1	-	1	-
r52	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r53	Ausencia	-	1	1	-	1
	Presencia	1	-	-	1	-



Leal y Nasr 2009

r54	Ausencia	-		1	1	-		1
	Presencia	1	-	-	-	1	-	
r55	Ausencia	1	-		1	-		1
	Presencia	-		1	-	1	-	
r56	Ausencia	1	-		1	-		1
	Presencia	-		1	-	1	-	
r57	Ausencia	-	-	-	-	-	-	1
	Presencia	1		1	1	1	-	
r58	Ausencia	1	-		1	-		1
	Presencia	-		1	-	1	-	

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



ANEXO F: - PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.

		Organizaciones				
		Organización 1	Organización 2	Organización 3	Organización 4	Organización 5
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
r59	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r60	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r61	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r62	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r63	Ausencia	-	-	1	-	1
	Presencia	1	1	-	1	-
r64	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r65	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r66	Ausencia	-	1	1	-	1
	Presencia	1	-	-	1	-
r67	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r68	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r69	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).



ANEXO G: - PRESENCIA Y AUSENCIA DE LAS PRÁCTICAS POR ORGANIZACIÓN EN LA DIMENSIÓN EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.

		Organizaciones				
		Organización 1	Organización 2	Organización 3	Organización 4	Organización 5
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
r67	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r68	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r69	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r70	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r71	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r72	Ausencia	1	1	1	-	1
	Presencia	-	-	-	1	-
r73	Ausencia	1	-	1	-	-
	Presencia	-	1	-	1	1
r74	Ausencia	-	-	-	-	1
	Presencia	1	1	1	1	-
r75	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-
r76	Ausencia	1	-	-	-	1
	Presencia	-	1	1	1	-
r77	Ausencia	1	-	1	-	1
	Presencia	-	1	-	1	-

Fuente: Datos propios. Leal y Nasr (2009).