



Innovar

ISSN: 0121-5051

ISSN: 2248-6968

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Sonobrio-Rongel, Pedro Emilio; Lazano-Martínez, Margarita Patricia; Muñoz-Rodríguez, Luis Eduardo  
LIMITANTES PARA LA VINCULACIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA  
EN ORGANIZACIONES DE SERVICIO PÚBLICO. EL CASO DE ASPIRANTES PARA LABORAR  
EN EL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE UNA CIUDAD CAPITAL \*

Innovar, vol. 32, núm. 85, 2022, Julio-Septiembre, pp. 133-153  
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.101191>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81872806009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)



Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Limitantes para la vinculación laboral de personas con discapacidad física en organizaciones de servicio público. El caso de aspirantes para laborar en el Sistema Integrado de Transporte Público de una ciudad capital\*

LIMITATIONS FOR HIRING PEOPLE WITH PHYSICAL DISABILITIES IN PUBLIC SERVICE ORGANIZATIONS. THE CASE OF APPLICANTS TO THE PUBLIC TRANSPORT SYSTEM OF A CAPITAL CITY

**ABSTRACT:** This article exposes some of the barriers for hiring people with physical disabilities in public service organizations, specifically candidates for the position of bus driver for the Integrated Public Transport System of Bogotá, Colombia. The basis for this research is a qualitative, empirical, and exploratory case study, framed within organizational studies (os), which contributes to the understanding of a problem that has not been sufficiently addressed. This work is grounded on the interpretation and the interest of deepening on data obtained through the direct dialogue with some individuals immersed in the phenomenon. Hence, it does not seek to propose generalizations. Among the main obstacles identified we can mention the following: low educational levels that restrain inclusion; educational approaches that do not promote continuous training processes or inclusive infrastructures; gender exclusion; prejudices about people's "limitations" that generate contempt; and negative social and organizational imaginaries that provoke active discrimination and demotivation in the population at the time of applying for a position.

**KEYWORDS:** Human Rights, diversity, discrimination, exclusion, employment, social integration.

LIMITANTES PARA A VINCULAÇÃO TRABALHISTA DE PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS FÍSICAS EM ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇO PÚBLICO. O CASO DE CANDIDATOS PARA TRABALHAR NO SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE UMA CIDADE CAPITAL

**RESUMO:** neste artigo, são apresentadas algumas das barreiras para a incorporação profissional de pessoas com necessidades especiais físicas nas organizações de serviço público, concretamente para candidatos a motoristas no Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá, Colômbia. A base deste texto é uma pesquisa qualitativa, empírica, exploratória, de problemática que não se encontra suficientemente definida. Nela, tem-se como apoio a interpretação e interesse de aprofundamento sobre dados obtidos por meio do diálogo direto com algumas pessoas inseridas no fenômeno, portanto não realiza generalizações. Entre os principais obstáculos estão o baixo nível educacional, que não permite a inclusão, a educação não mantém processos de formação nem infraestruturas inclusivas, a exclusão de gênero, o preconceito sobre suas "limitações", que geram desprezo, e os imaginários sociais e organizacionais negativos que suscitam discriminação ativa e desmotivação na população para optar pelos empregos.

**PALAVRAS-CHAVE:** direitos humanos, diversidade, discriminação, exclusão, inserção profissional, integração social.

LES LIMITES À L'EMPLOI DES PERSONNES HANDICAPÉES PHYSIQUES DANS LES ORGANISATIONS DE SERVICE PUBLIC. LE CAS DES CANDIDATS AU TRAVAIL DANS LE SYSTÈME DE TRANSPORT PUBLIC INTÉGRÉ D'UNE CAPITALE

**RÉSUMÉ :** Cet article présente certains des obstacles à l'emploi des personnes handicapées physiques dans les organisations de service public, notamment pour les aspirants conducteurs du système intégré de transport public de Bogotá, en Colombie. La base de ce texte est une recherche qualitative, empirique, exploratoire, une étude de cas, encadrée dans les études organisationnelles (eo), qui contribue à la compréhension d'un problème qui n'est pas suffisamment défini. Elle se fonde sur l'interprétation et l'intérêt d'approfondir la compréhension des données obtenues par un dialogue direct avec certaines des personnes impliquées dans le phénomène, et ne fait donc pas de généralisation. Parmi les principaux obstacles, on peut citer : le faible niveau d'éducation qui ne permet pas l'inclusion ; l'éducation ne maintient pas de processus ou d'infrastructures de formation inclusifs ; l'exclusion liée au genre ; les préjugés sur leurs « limites », qui génèrent du mépris ; et les imaginaires sociaux et organisationnels négatifs, qui donnent lieu à une discrimination active et à une démotivation de la population à opter pour les emplois.

**MOTS-CLÉ :** droits de l'homme, diversité, discrimination, exclusion, intégration au marché du travail, intégration sociale.

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

CLASIFICACIÓN JEL: J15, L20, M14.

RECIBIDO: 17/07/2020 APROBADO: 20/06/2021 PREPRINT: 01/01/2022

Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-No\_Comercial-Sin\_Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)



*Pedro Emilio Sanabria-Rangel*

Ph. D. en Bioética

Profesor investigador, Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá, Colombia

Grupo de investigación: Grupo de Estudios Contemporáneos en Gestión y Organizaciones (GECGO)

Rol del autor: intelectual y comunicativo

[pedro.sanabria@unimilitar.edu.co](mailto:pedro.sanabria@unimilitar.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0001-7018-9417>

*Margarita Patricia Lozano-Martínez*

Administradora de la Seguridad y Salud Ocupacional

Miembro de equipo de investigación, Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá, Colombia

Grupo de investigación: Sociedad, Estrategia y Seguridad

Rol del autor: intelectual y experimental

[u0800982@unimilitar.edu.co](mailto:u0800982@unimilitar.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0002-9223-4618>

*Luis Eduardo Muñoz-Rodríguez*

Administrador de la Seguridad y Salud Ocupacional

Miembro de equipo de investigación, Universidad Militar Nueva Granada

Bogotá, Colombia

Grupo de investigación: Sociedad, Estrategia y Seguridad

Rol del autor: intelectual

[u0801010@unimilitar.edu.co](mailto:u0801010@unimilitar.edu.co)

<https://orcid.org/0000-0003-3547-214X>

**RESUMEN:** En este artículo se muestran algunas de las barreras para la incorporación laboral de personas en situación de discapacidad física en las organizaciones de servicio público, concretamente para aspirantes a conductores en el Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá, Colombia. La base de este texto es una investigación cualitativa, empírica, exploratoria, de caso, enmarcada en los estudios organizacionales (eo), que aporta en la comprensión de una problemática que no se encuentra suficientemente definida. En ella se tiene como sustento la interpretación y el interés de profundización sobre datos obtenidos a través del diálogo directo con algunas personas inmersas en el fenómeno, por lo cual no realiza generalizaciones. Entre los principales obstáculos están los siguientes: el bajo nivel educativo que no permite la inclusión; la educación no

\* El artículo deriva del proyecto de investigación INV-ECO-2971: "Elementos de base para un programa de investigación en Estudios Organizacionales para la realidad colombiana" financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada, vigencia 2019.

mantiene procesos de formación ni infraestructuras incluyentes; la exclusión de género; prejuicios sobre sus "limitaciones", que generan desprecio; e imaginarios sociales y organizacionales negativos, que suscitan discriminación activa y desmotivación en la población para optar por los empleos.

**PALABRAS CLAVES:** derechos humanos, diversidad, discriminación, exclusión, inserción laboral, integración social.

### Introducción

Atendiendo al criterio de no discriminación, se hace importante integrar efectivamente a las personas en situación de discapacidad (PSD) al mercado laboral. Por ello, debe integrarse a la vida organizacional y el mundo del trabajo para favorecer la integración laboral de las personas en esta condición. Esto es relevante si se considera que la discapacidad se enmarca ahora en temas de derechos humanos y de responsabilidad social (RS). Para este caso, se considera de interés la integración laboral para el campo de los estudios organizacionales (EO), en tanto en ellos resultan centrales las cuestiones referidas a la exclusión y la discriminación.

La discapacidad constituye una problemática no solo de tipo médico, sino multidimensional (es decir, también social y organizacional), pues se sabe que las PSD tienen mayor riesgo de mantenerse o caer en la pobreza y de ser discriminadas laboralmente, siendo esto un problema trascendental para la sociedad y para su nivel de desarrollo. Esto es preocupante si se considera que la Encuesta Mundial de la Salud muestra que existen 785 millones de personas mayores de 15 años con alguna discapacidad (15,6% de la población global), que el estudio de Carga Mundial de Morbilidad muestra que la cifra asciende a 975 millones de personas (19,4% de la población) y que el informe Mundial sobre Discapacidad (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2011) muestra que la cantidad está en aumento, sobre todo por el envejecimiento poblacional (otro factor generador de discapacidad, principalmente mental).

Por supuesto, la presencia de la discapacidad y su prevalencia afectan las condiciones generales de vida de las personas, pero también generan serias desventajas en el ámbito laboral, tanto en países desarrollados como no desarrollados. En Latinoamérica, la situación es similar pues, de acuerdo con la ronda censal realizada alrededor del mundo, se encontró que la prevalencia de discapacidad es del 5,1% en México o 23,9% en Brasil; así, se calcula que al menos el 12% de los latinoamericanos y caribeños viven con alguna discapacidad, lo que involucra a 66 millones de personas (Vásquez, 2006). De hecho, en un estudio realizado por la Cepal en el 2012 (Stang, 2011), se evidencia que las discapacidades son mucho más difíciles de llevar en Latinoamérica por muchas razones, sobre todo

por las precarias condiciones de infraestructura (y diseño arquitectónico) en escuelas, vías públicas, transporte, etc., que constituyen por sí mismas estructuras de discriminación, al igual que por las difíciles realidades económicas y sociales que hacen complicado modificar las condiciones del contexto.

En Colombia, aunque no existen cifras exactas, la Asociación Colombiana de Medicina Física y Rehabilitación estima que la cantidad de amputados está entre las 200 y 300 personas por cada 100.000 habitantes (del 5% al 10% de las PSD). Esta situación puede agravarse debido a factores de riesgo como diabetes, daños vasculares y enfermedades crónicas. Estudiar esta realidad desde diferentes disciplinas resulta fundamental para programar y evaluar los programas de promoción de la salud y prevención de la discapacidad (que permita reducir el número de personas en esta situación), pero también para diseñar mecanismos que mejoren sus condiciones de vida y permitan su efectiva integración a la vida social, cultural, política, económica, etc., y el desarrollo pleno de todas sus capacidades, lo que también es una responsabilidad de las organizaciones.

Por lo tanto, se considera importante abordar este tema en el ámbito de los EO en pos de articular las formas de comprender, decidir y actuar en las organizaciones con los principios de no discriminación y de integración de las PSD, con lo cual se dignifican como individuos y se responde al marco de derechos humanos. Esto es relevante si se considera que en el 2017 ya se conocía que el 60% de las PSD no se había podido integrar al mercado laboral, a pesar de que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS) han venido fomentando la creación de redes empresariales para disminuir esta discriminación (OIT, 2018).

En ese marco, una aproximación desde los EO resulta importante en función de evitar procesos sistemáticos de discriminación organizacional por razones de diversidad, como las que se encuentran en la literatura en el campo (Cendrero, 2017; Hebl et al., 2020; Kabat-Farr et al., 2020), ya sea generada por discapacidad o por razones de género, raza, religión, profesión, lugar de residencia, estrato social, etc. (Al Ariss & Sidani, 2016; Anteby & Anderson, 2014; Lang & Manove, 2006; Nkomo & Al Ariss, 2014; Sharma, 2020).

Estudios muestran que en las organizaciones aún no existe equidad en la gestión de las personas que tienen características diferenciadas frente al estándar humano físico, mental, funcional, social y culturalmente catalogado como perfecto ("normal"), y que suele ser tomado como patrón hegemónico de construcción, desarrollo y evaluación del entorno material y social. Por ejemplo, Hornsby et al.



(2002) muestran que la mayoría de los trabajadores en las organizaciones son hombres (siendo mayoría en cargos directivos), lo que también pasa con jóvenes, personas con diferente raza, etc. Molina Béjar (2010) muestra que en Colombia los procesos de selección mantienen criterios que excluyen y discriminan a mujeres, afrodescendientes, jóvenes, extranjeros y discapacitados, aunque se mantengan canales formales y se comuniquen ampliamente.

Algunas investigaciones en torno a la inclusión laboral de PSD, como la realizada por Bellemare et al. (2018), han encontrado comportamientos discriminatorios con las PSD con limitaciones motoras y que las organizaciones no mantienen programas ni políticas de bienestar laboral para ellos; esto mismo se encuentra en estudios como el de Bonaccio et al. (2020), que deja ver que los avances legislativos aún no generan oportunidades reales para vincularse laboralmente, porque los empleadores mantienen imaginarios negativos sobre su capacidad (cognitiva, motora, etc.) y porque consideran que su inclusión tendría efectos negativos en las organizaciones como incremento de costos (adaptación de los entornos y lugares de trabajo), menores

niveles de formación (bajos niveles educativos), dificultades de adaptación (autoestima o desprecio) y bajo nivel de productividad (comparado con trabajadores sin discapacidad). Estos comportamientos pueden estar generando que los programas y políticas públicas se vuelvan ineficaces y que se conserven las desventajas existentes para las PSD, siendo esto un fenómeno generalizado en la mayoría de los países.

No obstante, como lo muestra Lindsay (2011), estos imaginarios no tienen sustento teórico y se ha encontrado que la mayoría de las PSD tienen competencias cognitivas suficientes para laborar en muchas organizaciones, por lo que se recomienda profundizar las políticas públicas de integración laboral de esta población para disminuir las brechas. Asimismo, Horbath (2016), centrado en las PSD motora, muestra que la discapacidad no constituye un impedimento para el desarrollo personal y profesional en el trabajo ni de las organizaciones, sino que plantea una oportunidad para realizar funciones y tareas específicas, gracias a sus habilidades especiales y diferenciadas. Este autor considera que el centro del problema es la falta de

conciencia social y organizacional, por mala información, que vincula erróneamente a las PSD motora con gastos adicionales y problemas futuros.

En Colombia, Villegas et al. (2015) proponen medios para recuperar la productividad laboral de heridos en combate (por ejercicio profesional en el ejército) y evalúan mecanismos para mitigar el sesgo y discriminación hacia las PSD. A nivel institucional se encuentran los planteamientos del Pacto Mundial, que proponen que la gestión de PSD se maneje como parte de la RSE, para que en el 2030 se erradique la pobreza extrema y se logren ingresos individuales superiores a USD 1,90 diarios (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2017); o el informe de la OIT, que considera de mala calidad el empleo mundial (mal remunerado y en condiciones deplorables) y que muestra que en el 2018 los 3.300 millones de personas empleadas todavía no contaban con seguridad económica, bienestar material e igualdad de oportunidades (OIT, 2018). En ese marco, las condiciones son aún más precarias para las PSD.

Para contrarrestar esto, Latinoamérica ha generado leyes e incentivos (reducción de impuestos o subvenciones) para que las organizaciones vinculen a PSD, como impulso a la inclusión social. Sin embargo, y a pesar de que Argentina exige al menos un 4% de PSD en nómina, Brasil más de un 10% y Uruguay más del 4% (Hernández, 2012), el empleo generado no siempre está acompañado de condiciones de calidad. En el caso de España, Rubio (2017) muestra que otro problema es la forma en que las PSD terminan integrándose al empleo, dado que ellas presentan tasas de actividad más bajas, tasas de desempleo más elevadas y salarios menores. El problema puede estar en que las organizaciones no alcanzan a absorber ni siquiera a la fuerza de trabajo que no tiene discapacidad, como para hacer el esfuerzo de generar las adaptaciones requeridas para vincular a las PSD.

Por otra parte, Botero (2016) muestra que, aunque existen organizaciones que intentan generar procesos de inclusión laboral de PSD, estas no promueven cambios de fondo que permitan su integración organizacional y física, y que considere la integralidad del puesto de trabajo; esta situación se puede estar presentando porque se hace solo para aprovechar los incentivos existentes, pero no por fines humanitarios o para aportar a la sociedad. No obstante, Forcada (2015) rescata que algunas organizaciones realizan estas acciones usando sus propios recursos y sin apalancarse en proyectos gubernamentales, y Díaz (2018) muestra favorablemente que los procesos de inclusión laboral tienden a mantenerse históricamente en el sector servicios, pues se observa que una vez han realizado contrataciones de esta población tienden a mantener estos

procesos de vinculación (aunque no se logra el nivel de inclusión deseado) y que allí sí se tiene intención de generar una auténtica incorporación (espacios propicios, puestos de trabajo dignos, bienestar económico y físico, y acceso con equidad). En este sentido, el asunto parece estar en la intención, la voluntad y la actitud hacia las PSD.

Otro problema se encuentra en el lado de la oferta, pues a veces son las PSD las que no tienen la intención de emplearse, no por desidia, sino como mecanismo para alejarse de un entorno social que consideran discriminatorio. Díaz (2018) propone generar espacios de interacción organizacional que promuevan la integración, mientras se vence la prevención y desconfianza mutua.

Todas estas aproximaciones están encaminadas a la comprensión del tema y a generar mecanismos para la eliminación de barreras existentes para la participación plena de las PSD, en igualdad de condiciones, como un aporte para que mantengan una vida respetada, digna y autónoma que les permita atender sus necesidades y desarrollar sus diferentes capacidades, mediante un modelo de integración laboral. Sin embargo, las investigaciones no son tan abundantes como se requiere, menos en torno a un caso de análisis como el que este estudio presenta, y que contribuyan con la comprensión del tema, con la mediación y gestión de los conflictos que se generan en las organizaciones como consecuencia de este fenómeno y como medio para incluir de manera decidida el tema de la inclusión por discapacidad en la gestión humana (gerencia de talento humano).

En ese marco, la investigación realizada busca identificar algunas barreras existentes para la efectiva inserción laboral de las PSD física en las organizaciones, específicamente de servicio público. Para el efecto, en el texto se presenta inicialmente el marco teórico que sustenta el proceso de investigación en torno a los EO, la discapacidad y la integración laboral para evitar la exclusión; posteriormente, se presenta la metodología utilizada en la que se resalta el uso del método de estudio de caso y la indagación con PSD física en torno a su búsqueda laboral y su intención por lograr su vinculación laboral en el Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) de Bogotá, particularmente Transmilenio; más adelante, se muestran los principales hallazgos obtenidos para, posteriormente, efectuar su análisis y discusión. Al final, se realizan algunas reflexiones que pretenden aportar elementos para la construcción de un esquema de integración laboral para esta población y para la concientización social y organizacional sobre el tema, de manera que se generen mejores condiciones para su incorporación.

Se reconocen como limitaciones de la presente investigación la dificultad para ubicar a la población que puede haberse considerado como excluida laboralmente por su condición de discapacidad (sobre todo cuando se hace respecto de un caso organizacional particular); la cantidad limitada de personas que atendieron a la entrevista dentro de la población consultada (aunque la metodología sea cualitativa y se trate de un estudio de caso); la restricción que puede existir para acceder a información verídica en las organizaciones en torno a procesos de discriminación por discapacidad; la dificultad para lograr que las personas contactadas adquieran un nivel de confianza suficiente para brindar información sincera sobre sus situaciones particulares; la imposibilidad de escindir completamente los criterios relacionados de forma directa con el ámbito laboral de otros aspectos humanos en la población consultada, entre otros.

### Marco teórico

#### Los estudios organizacionales como referente para la comprensión

Los EO no tienen una definición precisa debido a que, por su naturaleza (diversa, amplia y divergente), aún conserva una profunda discusión al respecto, sin que se llegue todavía a consensos. Sin embargo, algunos de sus elementos característicos son la aproximación multidisciplinar, comprensiva y crítica (González-Miranda, 2014). Por otra parte, Pérez y Guzmán (2015) plantean que los EO implican la inclusión de diversas disciplinas de carácter humanista (sociología, historia, psicología, antropología, etc.) en el estudio de los fenómenos organizacionales, que suelen estar fuera del interés, influencia y control de la administración.

Por lo tanto, los EO no pretenden mejorar los procesos y mecanismos administrativos, sino analizar y reflexionar (de forma pluridisciplinar, comprensiva, crítica y divergente) los variados fenómenos, racionalidades y dinámicas organizacionales, incluidas las interacciones de poder, sociales, culturales, etc., entre sus diversos miembros, y aquellas que se dan entre las organizaciones y la sociedad. De esta forma,

se hace necesario reconocer la complejidad de la relación a fin de evitar las tentaciones del extremismo simple. [De esta forma se plantea que] la sociedad no determina las formas de organización -y los sistemas de administración-, así como tampoco es cierto que la organización dicte las pautas de procedimiento de la sociedad: ambas son parte de un correlato de doble vía centrado en su propia complejidad. (Medina, 2012, p. 16)

En el caso de América Latina, los EO han planteado esta aproximación frente a temáticas muy diversas, cuya concentración se da sobre todo en países como México, Brasil, Colombia, Chile, Argentina, entre otros (Sanabria et al., 2020).

Como marco general de la investigación y de este trabajo, se utilizan las dimensiones ontológica, epistemológica y metodológica para aproximarse a los fenómenos: la primera refiere a su naturaleza misma y lo que se puede conocer de ellos (la propia organización, su realidad, sus interacciones humanas y su entorno); la segunda hace referencia al vínculo entre el sujeto y el "objeto" (la subjetividad de cualquier análisis, la construcción colectiva de la realidad y de las relaciones y los condicionamientos que generan los imaginarios organizativos existentes), y la tercera alude a la manera como se puede acceder al conocimiento (enfoques, métodos y herramientas) (González, 1998; Guba & Lincoln, 1994).

#### *La noción de diversidad en los EO*

La diversidad se puede entender como la riqueza generada por la pluralidad, variedad y diferencias existentes entre todos los seres humanos, y constituye un tema que resulta de importancia para los EO y que hace parte sustancial del desarrollo humano. Por supuesto, la incorporación de esta noción requiere de escenarios organizacionales con enfoque diferencial que eviten cualquier tipo de discriminación, pero que también vayan más allá de la discriminación positiva. El reconocer, comprender, acoger, valorar y promover la diversidad existente en las organizaciones debe aumentar el nivel de consciencia sobre la existencia e importancia de las diferencias humanas para considerarlas como un aspecto inherente a ellas y de enorme valía.

La idea de diversidad se puede involucrar en el contexto organizacional mediante la consideración y valoración de las diferencias que pueden existir entre sus miembros, lo que no solo reconoce su individualidad y particularidad, sino que las aprovecha y potencia como medio para el desarrollo mutuo. El estudio de Shore et al. (2009) sostiene que las organizaciones han empezado a gestionar efectivamente la diversidad y, por ello, han podido aprovechar los talentos de cada integrante del grupo de trabajo. Igualmente, Simons y Rowland (2011) muestran que la gestión de la diversidad ha permitido que las organizaciones tengan un enfoque multidisciplinario en sus funciones, mientras que Golembiewski (1995) afirma que el reconocimiento e incorporación de la diversidad en las organizaciones mejora los procesos de adaptación de los trabajadores a su lugar de trabajo. Con base en ello, se debe entender que, si se gestiona de forma adecuada, la

diversidad constituye un aspecto de gran importancia para enriquecer la acción organizacional, sobre todo si se considera que las diferencias individuales nutren y desarrollan la acción colectiva en función de proyectos comunes. No obstante, todavía subsisten múltiples retos y obstáculos en la gestión de la diversidad, especialmente en referencia a las PSD (Shore et al., 2009).

Así, los EO pueden concientizar sobre la necesidad de aceptar las diferencias interindividuales, de manera que se puedan generar espacios que integren efectivamente a todos colaboradores de las organizaciones y que logren incorporar lo diverso dentro de la actividad y la cotidianidad de ellas, lo que construye entornos innovadores y colaborativos (de Anca & Aragón, 2018).

En general, los EO podrían entonces presentar marcos, conceptos y propuestas que permitan incorporar y gestionar la diferencia, de manera que las personas puedan sentir que aquello que los hace distintos no constituye un factor que las aparte o discrimine de un grupo, y que lleve a que la diversidad no sea tipificada como buena o mala, sino como una condición inherente de todo grupo humano, que se debe aceptar, gestionar y, casi siempre, incentivar.

### ***Las ideas de exclusión y discriminación en los EO***

Los EO también se relacionan con el reconocimiento y corrección de aquellas conductas lesivas de la sociedad y la organización contra personas diferentes (inequidad y marginación). Esto se hace visible cuando el trato entre las personas es diferenciado, impidiendo que muchos puedan acceder con equidad a los derechos, espacios y dinámicas del mundo social y organizacional. La exclusión se puede entender entonces como el rechazo que se genera por parte de las organizaciones o sus miembros hacia una persona o un grupo, como consecuencia de su origen étnico, género, religión, preferencias sexuales, cultura o condición física, entre otros. En ese marco, el comportamiento y el aislamiento que se genera están determinados por factores como la estructura, las estrategias, la cultura, el clima organizacional, el tipo de liderazgo y las políticas de gestión humana, entre otros. Por eso, se afirma que, cuando en una organización se presentan estos comportamientos, es porque existen serios problemas dentro de ella que deberían ser atendidos (Gelfand et al., 2004).

Estos comportamientos se manifiestan claramente en las organizaciones, por ejemplo, en los procesos laborales (selección, promoción o evaluación), entre otros espacios. Así, la exclusión puede partir, por ejemplo, de evaluaciones sin criterios objetivos (que relacionen el desempeño con la actividad asignada) pero que sí evidencian preconcepciones

o estigmas frente a personas o colectivos con características o capacidades diferentes.

Este asunto ha sido trabajado en el marco organizacional en investigaciones como las de Hitlan y Noel (2009) o de Peña-Ochoa y Durán Palacio (2016), en las que, al analizar las dinámicas organizacionales, se encontró que el entorno laboral obstruye las interrelaciones entre los trabajadores, dificulta el trabajo colaborativo y complejiza el intercambio de ideas, por lo que no solo se generan procesos de exclusión, sino que también se afecta negativamente su desempeño. Aunado a esto, los procesos de exclusión organizacional se ven incrementados por el manejo de información sin sustento teórico en torno a diversos grupos y comunidades (muchas veces tomada de redes sociales e Internet), lo que termina generando imaginarios errados y estereotipos que han llevado a un aumento en la discriminación organizacional, en razón de la orientación sexual, raza, género, nacionalidad, religión, discapacidad, entre otros; todo ello ha generado un efecto negativo en los entornos laborales (Hebl et al., 2020; Hitlan & Noel, 2009).

La OIT (2003) aclara que estos estereotipos obedecen a condicionantes históricos, económicos y sociales, y a los contextos políticos y culturales de cada nación, lo que termina generando exclusión del mundo del trabajo en torno a la posibilidad de acceso a ámbitos como a) la educación, orientación y formación profesional; b) la ocupación (ya sea por cuenta propia o como asalariado); c) los servicios de colocación, las organizaciones de trabajadores y empleadores, la promoción profesional, la seguridad del empleo, la negociación colectiva y la equidad en la remuneración; y d) la seguridad social, los servicios, la seguridad y salud en el trabajo, las horas de trabajo justas, los periodos de descanso, las vacaciones y las prestaciones sociales.

### ***La discapacidad como manifestación de la diversidad***

La discapacidad aparece como un aspecto que diferencia a un ser humano de otro y, por tanto, es una manifestación más de la diversidad, que no suele ser aceptada ni integrada a la vida social, política, cultural, económica, laboral ni productiva. De hecho, en el enfoque biopsicosocial, esta se reconoce como diversidad funcional.

Este marco muestra que la discapacidad no puede ser entendida como una deficiencia (dis-capacidad), sino como una expresión más de la diversidad, es decir, de las múltiples manifestaciones de "lo humano", por lo cual estas personas tampoco deberían ser demeritadas por su condición física, psicológica, de desarrollo, etc.

En esta aproximación, que se enmarca en la Declaración Universal de Derechos Humanos (Organización de las Naciones Unidas, 1948), se afirma que las deficiencias física, sensorial, intelectual o de desarrollo no suelen ser entendidas ni aceptadas, llegando a verlas incluso como indeseables, al punto de que son usadas como criterios para juzgar que una vida tiene un valor superior a otra. A pesar de que este enfoque se ha visto reflejado en la normativa internacional y regulaciones nacionales, aún no logra verse plasmado realmente en un trato digno a las PSD (Solcom, 2010), por lo que esto termina generándoles marginación e injusticia en todos los ámbitos, incluyendo el organizacional.

### *La discapacidad como medio de exclusión en las organizaciones*

Dentro de las formas de exclusión organizacional se encuentra también la que se deriva de la condición de discapacidad de los seres humanos. Trabajos como el de Bonaccio et al. (2020) muestran que la condición de una PSD se ha constituido en un medio de exclusión en las organizaciones y se usa como una excusa de los empleadores para no vincularlas. De esa manera, el actual contexto laboral ha ocasionado que gran parte de las PSD no puedan incorporarse efectivamente en las organizaciones o que, cuando lo hacen, no puedan integrarse realmente (entre otras razones, por la precariedad del ambiente de trabajo o por la imposibilidad existente para avanzar en su carrera).

Con base en este modelo excluyente, se aprecia cómo la discapacidad se transforma entonces en "minusvalía", cuando la actitud social tiene componentes que actúan negativamente sobre la persona (Amengual, 1995). En el contexto laboral, estas actitudes constituyen una de las variables que afectan el comportamiento intelectual (en este caso de los discapacitados), influyendo sobre su conducta durante la labor, su perseverancia en el trabajo, sus pensamientos sobre sí mismos (autoestima), la posición que adoptan frente a las tareas y su posibilidad de aprender de ellas.

Algunos trabajos plantean alternativas para lograr que las PSD se integren efectivamente en las organizaciones a partir de la generación de condiciones que permitan equidad para el desarrollo de la labor, sobre todo porque "no discriminar significa aceptar las diferencias e integrarlas a la sociedad desarrollando condiciones que permitan participar en igualdad de condiciones" (Millas, 2005, p. 14). Este autor manifiesta que generar condiciones adecuadas para el desarrollo del trabajo de esta población evitaría las tres formas de discriminación reconocidas: i) positiva (acciones de sobreprotección/paternalismo que derivan

en discriminación inconsciente), ii) nociva (trato diferencial negativo, deliberado e intencional) y iii) sistemática, indirecta o de impacto adverso (trato de estas personas sin considerarla en sus particularidades y diferencias).

En suma, aunque ya existen trabajos que podrían facilitar los procesos de la integración organizacional de PSD, estos no siempre son tenidos en cuenta, pues en cuanto no exista un auténtico interés en su vinculación tampoco se van a empezar a analizar los medios para lograrlo.

### **Conceptualización general en torno a la idea de discapacidad**

En un primer momento, el enfoque médico tuvo un gran impacto en el diseño y aplicación de políticas públicas de empleo de las PSD (Myhill & Blanck, 2009), sobre todo en los ochenta, y en este la discapacidad era entendida como una deficiencia, limitación o insuficiencia que genera dificultades para interrelacionarse. Esto generó que la discapacidad empezara a ser analizada como una enfermedad que debía ser tratada y "curada" por la sociedad. Esta perspectiva de la discapacidad duró cerca de un siglo y llevó a que la sociedad se acostumbrara a considerar a las PSD como individuos sin capacidad, lo que imposibilitó o dificultó enormemente su entrada a escenarios laborales, educativos, culturales, etc. Osa-Edoh (2013) reconoce que los avances en las concepciones sobre discapacidad tienen un lento desarrollo, precisamente porque necesitan cambiar todo el imaginario social.

Después de ello, se pasó al modelo social, en el que se considera que la discapacidad está asociada más con aquellas barreras ambientales y sociales que limitan la autonomía individual y obstaculizan la integración y participación social efectiva de las PSD que con la misma condición biológica (Klein et al., 2003). En este enfoque, se asume que, si se eliminan las barreras existentes, las PSD podrían integrarse y participar en la comunidad, por lo que centra su atención en la sociedad y no en los individuos. Para Gottlieb et al. (2010), esta perspectiva ha tenido muy buenos resultados en Estados Unidos, Canadá y Australia, porque ha permitido que las PSD se integren efectivamente al mundo social y que se eliminen algunas barreras, sobre todo una de las más importantes: los imaginarios sociales.

El tercer enfoque sobre discapacidad es el biopsicosocial, que es el aceptado actualmente por la oms. Este enfoque combina los modelos médico y social, al considerar que las causas de la discapacidad son tanto biológicas como sociales. Se considera que este modelo es más completo, pues permiten comprender mejor los diferentes aspectos que explican las discapacidades (Furuoka et al., 2003).

En esta perspectiva, la discapacidad puede ser entendida como

un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive. (OMS, 2011, p. 1)

De esta forma, la discapacidad tiene que ver muchas veces más con el contexto mismo (por ejemplo, con quien juzga a otro como un discapacitado) que con una condición particular de una persona (una real incapacidad para hacer algo). En este sentido, el Ministerio de Salud y Protección Social (Minsalud, 2009) plantea lo siguiente:

La discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. (p. 28)

Sin embargo, la idea de discapacidad normalmente se entiende como

toda pérdida o anomalía, permanente o temporal, de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica. Incluye la existencia o aparición de una anomalía, defecto o pérdida de una extremidad, órgano o estructura corporal, o un defecto en un sistema funcional o mecanismo del cuerpo. (Asociación de Ostomizados, 2015, p. 1)

Por otro lado, esta se clasifica usualmente en diferentes grados: severo, moderado o leve, lo que se establece teniendo como base la posibilidad de "la recuperación de las capacidades y de la disponibilidad de apoyos o facilidades con que cuente la persona" (Resolución 294, 2013, p. 12). Finalmente, la discapacidad se entiende manifiesta en el nivel físico (motriz, visual, auditiva, visceral), cognitivo (mental o intelectual) y sensorial (tacto, percepción), lo que es usado como medio para su clasificación (OMS, 2001); todas estas formas de discapacidad suelen estar asociadas con sentimientos de depresión (Mori & Caballero, 2010).

Con base en lo planteado, actualmente el concepto de discapacidad ya no se centra en los aspectos biológicos, sino

que considera una conjunción de factores tanto biológicos como sociales, culturales y ambientales, lo que permite obtener una visión más general, integral y holística de ella, de tal manera que no considera solo sus características individuales (su ser), sino también aquellos factores sociales que posibilitan su desarrollo biopsicosocial (Alí & Blanco, 2015).

Gracias a esto, en los últimos años, las políticas públicas de diversos países han intentado reducir el distanciamiento de las PSD al generar espacios de inserción para esta población en la academia, empleo, deporte, cultura y arte, entre otros, y han empezado a compensar su exclusión histórica. No obstante, a pesar de que los cambios institucionales han generado espacios para la discusión y trabajo sobre discapacidad, todavía subsisten múltiples obstáculos en la materialización efectiva de los derechos de estas personas (Garavito, 2014).

### ***Regulación normativa sobre la discapacidad***

La discapacidad ha sido trabajada previamente en términos normativos, como un medio para incentivar, impulsar, obligar y evaluar los avances de la sociedad y las organizaciones al respecto. Los principales referentes sobre el asunto son la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad (Organización de los Estados Americanos [OEA], 1969), aprobada en Colombia con la Ley 762 del 31 de Julio de 2002 y declarada exequible por la Corte Constitucional en la Sentencia C-401 de 2003, y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2008), aprobada en el país con la Ley 1346 de 2009 y declarada exequible por la Corte en la Sentencia C-293 del 22 de abril de 2010, que establecen las garantías legales y constitucionales que pueden evitar la discriminación de las PSD. En estas convenciones se les pide a los Estados que las han suscrito que diseñen estrategias y mecanismos que protejan sus derechos y dignidad, bajo los principios de libertad, equidad y solidaridad, evitando que se impida su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás miembros de la comunidad.

Otros referentes internacionales importantes sobre el tema son los siguientes: la Carta de las Naciones Unidas (ONU, 1945); la Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948); el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (ONU, 1966); el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ONU, 1966); las Normas Uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (ONU, 1993); el documento

denominado Hacia una sociedad para todos: Estrategia a largo plazo para promover la aplicación del Programa de Acción Mundial para los Impedidos hasta el Año 2000 y Años Posteriores (ONU, 1995); los Principios para la protección de los Enfermos Mentales y el Mejoramiento de la Atención de la Salud Mental (ONU, 1991); el Programa de Acción Mundial para las Personas con Discapacidad (ONU, 1982); el Convenio C159 sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas) (OIT, 1983); el Programa de Acción para el Decenio de las Américas: Por los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad (2006-2016) (OEA, 2007); la Resolución CD47.R1 denominada La discapacidad: Prevención y rehabilitación en el contexto del derecho al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental y otros derechos relacionados (OPS, 2006); y el Compromiso de Panamá con las personas con discapacidad en el continente americano (OEA, 1996).

Es importante aclarar que, en el ámbito internacional, existe un buen número de documentos y normas que regulan el tema en cada uno de los países, incluyendo los latinoamericanos, y que no se mencionan aquí por lo que implica en términos de número y extensión. Además, en Colombia se cuenta ya con un referente normativo importante (tabla 1).

En suma, en términos normativos, Hernández (2015) sostiene que los cambios en la percepción sobre discapacidad han permitido que se reconozca a estos individuos como sujetos de derechos y que esto ha venido siendo acompañado por cambios jurídicos que han evolucionado favorablemente. Parra-Dussan (2010) sostiene que el texto de la ONU (2008) constituyó un paso fundamental para disminuir la profunda desventaja social de las PSD y promover su participación en los ámbitos civil, político, económico, social y cultural, en igualdad de oportunidades. Es con esta declaración que surge el enfoque de derechos sobre el tema (derechos, deberes y relaciones jurídicas), que armoniza el modelo médico y social, lo que ha derivado en el proceso de "humanización" normativa de las PSD (Seoane, 2011), que ha llevado a dejar de ver estas personas como objeto de medidas asistenciales, de beneficencia o caridad, para empezar a verlas como sujetos de derechos, con el fin de permitir la integración y la protección laboral de esta población frente a la exclusión (Hernández, 2015).

En consecuencia, normativamente ahora se percibe la discapacidad como un problema de la sociedad y no como un inconveniente o limitante de la persona, por lo que la inclusión se ve como un deber social.

**Tabla 1.**  
*Normograma sobre discapacidad en Colombia.*

Norma	Determinación
Ley 82 / 1988	Aprueba el convenio de OIT que garantiza los derechos laborales de las PSD en Colombia.
Constitución / 1991	Artículo 13. Protección de personas con debilidad manifiesta y sanción de los abusos o maltratos que se cometan.
	Artículo 47: Política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, para brindar atención especializada.
	Artículo 54: Obligatoriedad de la formación y habilitación profesional y técnica para todos y garantiza a los minusválidos el derecho al trabajo acorde con sus condiciones.
	Artículo 68: Erradica el analfabetismo y promueve la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales.
Ley 100 / 1993	"Sistema de Seguridad Social Integral": Garantiza derechos irrenunciables frente a calidad de vida (dignidad humana) y brinda beneficios para las PSD.
Ley 163 / 1994	Se otorga el derecho al sufragio "acompañados" hasta el interior del cubículo de votación.
Ley 361 / 1997	"Ley marco de discapacidad": Establece mecanismos de integración social de las personas con limitación.
Ley 762 / 2002	Aprueba la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad, adoptada por la OEA.
Ley 1145 / 2007	Organiza el Sistema Nacional de Discapacidad (SND).
Ley 1221 / 2008	Política pública de teletrabajo para la población vulnerable (incluidas PSD).
Ley 1346 / 2009	Aprueba la Convención de las Personas con Discapacidad, adoptada por la ONU.
Ley 1618 / 2013	Ley estatutaria. Establece disposiciones para el pleno ejercicio de los derechos de las PSD.

Fuente: elaboración propia con base en Congreso de Colombia (1988, 1991, 1993, 1994, 1997, 2002, 2007, 2008, 2009, 2013).

### **El concepto general de discapacidad física**

La discapacidad física se entiende como la disminución o ausencia de las funciones motoras o corporales, ya sea por razones congénitas o de nacimiento, o como consecuencia de pérdidas a lo largo de la vida. Se considera que una persona tiene discapacidad física cuando padece problemas en el aparato locomotor o las extremidades, como pueden ser parálisis, paraplejias y tetraplejias, o cuando presenta trastornos de coordinación de los movimientos. En todos estos casos, el problema principal puede estar en la incapacidad de ejercer la autonomía personal, principalmente en cuanto a la accesibilidad (OMS, 2011). Así, se habla concretamente de deficiencias físicas cuando se presentan condiciones que "afectan a personas con problemas como amputaciones, malformaciones, parálisis, pérdidas de movilidad o enfermedades crónicas, que impiden llevar una vida normal o hacen necesario el uso de determinadas ayudas técnicas" (Asociación de Ostomizados, 2015, p. 1).

De acuerdo con la Comunidad de Madrid (2010), la discapacidad física es una deficiencia de tipo motriz o visceral, y se puede clasificar con base en el sistema físico que se ve afectado:

- Sistema musculoesquelético (deficiencias articulares, amputaciones).
- Sistema nervioso (epilepsia, tetraplegia, paraplegia).
- Aparato respiratorio (asma, trasplante de pulmón, fibrosis quística).
- Sistema cardiovascular (cardiopatías, arritmias).
- Sistema hematopoyético y sistema inmunitario (anemias, inmunodeficiencias no secundarias a infección por VIH).
- Aparato digestivo (enfermedad del hígado, incontinencia).
- Aparato genitourinario (deficiencias del riñón, incontinencia urinaria).
- Sistema endocrino (hipertiroidismo, diabetes).
- Piel y anejos (psoriasis).
- Neoplasias (tumor). (p. 7)

Por lo tanto, la discapacidad física se entiende como la dificultad para participar en las actividades propias de la vida cotidiana como consecuencia de una condición o dificultad personal específica para manipular objetos o movilizarse en diferentes espacios, lugares y actividades (obstáculo biológico), en interacción con un contexto ambiental desfavorable (barreras del contexto donde se

desenvuelve). Este tipo de discapacidad es una de las más "sufridas" (por ser muy visibles) y una de las que mayor discriminación genera, pues no solo implica el rechazo social, sino también la imposibilidad de movilizarse en el entorno (Palacios, 2008).

Por esta razón, la gravedad de la discapacidad física no solamente se puede ver en los aspectos biológicos (la condición misma), sino también en qué tan amigable y flexible es el entorno que rodea al discapacitado, y que puede facilitar o dificultarle el participar en la vida cotidiana.

### **La integración social y la inserción laboral como medio para reducir la exclusión por discapacidad**

Durkheim, principalmente en sus trabajos sobre la división del trabajo social y el suicidio, fue quien incorporó el concepto de *integración* para referirse al acto de aceptación, por parte de la sociedad, de aquellos seres humanos que ella no ha protegido o favorecido y de los grupos poblacionales minoritarios, con la intención de que se empiece a proteger su calidad de vida y su dignidad humana. Por su parte, la ONU (2008) define la integración social como un proceso dinámico, enmarcado en principios, donde todos participan en un diálogo que permita lograr y mantener las relaciones sociales. En la actualidad, la integración social se encuentra estrechamente relacionada con el tema de los derechos humanos, pues su vulneración implica ya discriminación.

De esta manera, como consecuencia de la aplicación del principio de "normalización", en el caso de las PSD como de cualquier ser humano, la integración social implica el derecho de ser reconocido como "semejante" y de participar, en igualdad de condiciones, en todos los ámbitos de la sociedad, al igual que de recibir apoyo para involucrarse en las estructuras comunes de educación, salud, empleo, ocio, cultura y servicios sociales. Por eso, la integración social hace parte ya de las políticas públicas, entendidas como aquellos marcos de actuación y acciones de los gobiernos, que buscan dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad y que implican las relaciones de poder político en vínculo con la institución estatal (Lindblom, 1981), y como la utilización estratégica que se hace de los recursos para solventar los problemas de la nación (Chandler & Plano, 1988).

Dentro del tema de política pública, bajo el enfoque del manejo social del riesgo, se han establecido siete principios básicos: enfoque de derechos, solidaridad, corresponsabilidad, participación, descentralización, integralidad y concertación (Ávila et al., 2012). Dentro de este listado, los primeros cuatro principios son los más relacionados con

el manejo del asunto de la discapacidad y pueden constituirse en los principales orientadores de las acciones que se puedan realizar en pro de esta población.

Dentro de las diferentes dimensiones de la integración social se encuentra, por supuesto, la inclusión económica, productiva y laboral. Al respecto, Tafur (2019) recupera la idea de que la inserción laboral requiere un proceso integral que reconozca las características de las personas (empleabilidad) y las oportunidades del mercado laboral (ocupabilidad), pues este proceso es el que hace viable la estabilidad y autonomía económica.

### Metodología

Este trabajo se deriva de una investigación cualitativa que reconoce que toda aproximación está mediada por la interpretación del investigador y que todo fenómeno de interés está condicionado por el ámbito en el que se construye (Quecedo & Castaño, 2003), en la que se consideran “las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 15) y no pretende universalizar los resultados, aunque puedan servir para resaltar aspectos subjetivos que pueden suponer situaciones repetitivas.

Por ello, en esta investigación no se estableció pertinente determinar una muestra representativa del grupo poblacional por consultar (muestreo probabilístico inferencial), sino que se seleccionaron los individuos teniendo en cuenta su pertenencia a dicho grupo, la posibilidad de acceder a ellos y su interés en participar en la investigación (selección a conveniencia). Además, se considera empírica, porque se da por la experiencia del investigador que entra en contacto con la realidad estudiada, a través del trabajo de campo, y exploratoria en cuanto pretende revisar un problema poco estudiado o cuyos desarrollos son nulos y que, por ello, resulta de utilidad para acercarse de forma inicial a los fenómenos, de manera que se facilite identificar variables o categorías, vínculos entre ellas y potenciales investigaciones (Cazau, 2006).

Con base en ello, la investigación se trabajó mediante un estudio de caso, pues se pretendía describir y analizar una situación particular para identificar aspectos, estructuras, formas e interacciones específicas presentes en los participantes que están expuestos a un contexto específico, en este caso para comprender y evaluar su percepción, experiencia y la afectación de su comportamiento. Así, se buscó realizar un análisis del fenómeno con cierto nivel de profundidad, pero evitando afectar las actitudes y respuestas de los participantes (Yin, 2003).

En principio, en la investigación se desarrolló una revisión y sistematización sobre los aspectos teóricos referidos a

los eo (específicamente frente al tema de la exclusión), a la discapacidad (particularmente referida a la de orden físico), y a la integración social (concretamente a la inserción laboral de personas con discapacidad). Los aspectos referidos a discapacidad se trabajaron también a partir de la indagación y análisis de algunos referentes normativos nacionales e internacionales. Como se observa, de todos estos referentes se tomaron las categorías teóricas de base para la construcción del instrumento que se aplicó, en donde se incluyeron preguntas que pretendían indagar por las categorías referidas, especialmente en cuanto se refiere a la manifestación del fenómeno de exclusión laboral y a las sensaciones generadas en la población como consecuencia de ellas, entre otros. Así, los principales aspectos sobre los cuales se interpeló a los participantes estuvieron en torno a la exclusión percibida respecto a la condición de discapacidad misma, a la infraestructura física, a la posibilidad del trabajo independiente, a razones del vínculo entre educación y vinculación laboral y a sus impactos en la autoestima.

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada (también cualitativa), entendida como “una conversación que se propone con un fin determinado [...] que presenta un mayor grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados” (Díaz-Bravo et al., 2012, pp. 21, 27), de manera que se pueda incentivar a los participantes, aclarar términos y reducir las formalidades. Como parte del desarrollo metodológico, debido al perfil específico y al temor por la exclusión y la estigmatización, se logró obtener respuestas completas de cinco personas que cumplieran con los criterios de discapacidad física —discapacidad de miembros posteriores (Ocampo et al., 2010)—, algún nivel educativo, formación técnica en conducción, que estuvieran buscando opciones económico-laborales y con interés de ubicarse laboralmente como conductores en el SITP de Bogotá (específicamente en Transmilenio); sus datos de contacto fueron obtenidos de las hojas de vida presentadas (vía Internet) para optar por el cargo de conductor en esta entidad. Estas personas se denotaron para esta investigación como Entrevistado 1, [...], Entrevistado 5. A pesar de su participación, los entrevistados solicitaron que se obviarán sus datos personales, para sentirse libres de responder frente al cuestionario.

El guion de entrevista incluyó preguntas que buscaban indagar aspectos referidos a condiciones demográficas (edad, género, formación académica, etc.), elementos generales del trabajo y de inclusión laboral (búsqueda de trabajo, inconvenientes para la vinculación, autoempleo, etc.), aspectos referidos a exclusión laboral —concretamente en

cuanto a procesos de contratación de conductores— (razones de búsqueda, limitantes para la vinculación, posibles criterios de selección, etc.) y percepciones referidas a la exclusión (familiares, académicos, laborales, infraestructura, laborales, percepción y sensaciones sobre discriminación), entre otros.

La empresa tomada como referente para la investigación se seleccionó por tratarse de una organización de servicio, que podría implicar menores requerimientos para la ejecución de la tarea por parte de las PSD y por dedicarse al beneficio público, que se podría asumir como más participativa y alineada con las normas y políticas de inclusión.

La interpretación de datos se hizo mediante la matriz de análisis, por cuanto este instrumento permite desarrollar dos procesos: i) sistematizar la información frente a los objetivos y ii) extraer los datos más significativos obtenidos, con el fin de aportar algunos elementos novedosos al campo de estudio (Loiselle & Harvey, 2007). Esta herramienta permitió comparar las respuestas obtenidas de los diferentes entrevistados en torno a las categorías y factores que se obtuvieron de la revisión teórica, puntualmente frente al tema del fenómeno de la exclusión, de forma que se pudieran ubicar las percepciones que resultaran comunes entre los entrevistados frente al tema.

### Resultados

Los resultados se estructuran aquí de acuerdo con los temas trabajados en las entrevistas: factores demográficos; aspectos generales sobre la condición de discapacidad y sus procesos laborales actuales; la sensación de exclusión en el mercado de trabajo (por educación y para el autoempleo), y las barreras (físicas y psicológicas) percibidas como existentes para su vinculación. Por cuidar la extensión del texto, aquí se ubican solo algunas de las afirmaciones de los entrevistados que se consideraron más representativas. Los resultados obtenidos se van contrastando, paulatinamente, con otras investigaciones.

*Demográficamente*, los sujetos se caracterizan como personas jóvenes (22 a 40 años), que se consideran activas para su edad, y aseguran que sus condiciones físicas y mentales son completamente funcionales, a partir de lo cual reconocen que el no encontrar trabajo se explica por dos razones: el desempleo estructural colombiano y su condición de discapacidad. Al respecto, se observa que “el problema realmente es que no hay trabajo, si no hay trabajo para una persona completamente sana, y no digo que yo no lo sea; imagínese uno, que bueno tiene problemas con la movilidad sobre todo” (Entrevistado 1, comunicación directa, 9 de marzo de 2020).

Otro de los entrevistados manifiesta que “en la mayoría de los lugares que buscaba trabajo me decían que no tenían un perfil que se adapte a mi condición en particular; [...] considero que existen muchas personas en situación de discapacidad que no cuentan con un trabajo estable o al menos las oportunidades de acceder a uno” (Entrevistado 4, comunicación directa, 13 de marzo de 2020).

Esto mismo se encuentra en la investigación de Salinas (2018), en la que se consultaron personas en condición de discapacidad en la provincia de Puno (Perú) con características muy similares a las consultadas en este estudio (30 a 40 años), pues en ella se manifiesta que las condición física constituye una barrera para la contratación, pues los empleadores pueden ver un buen nivel de capacitación en ellas, pero cuando indagan por los antecedentes médicos empiezan a considerar que no podrían desempeñarse adecuadamente.

Por otra parte, los participantes consideran que incluso entre la población en situación de discapacidad son los hombres los que cuentan con mayores oportunidades para ser empleados, pues en el caso de la contratación en el SITP (Transmilenio) los mismos hombres perciben barreras de género, al afirmar que ellos consiguen trabajo mucho más fácil que las mujeres, cuando ambos tienen discapacidad. En este caso esto podría atribuirse al imaginario de que la labor de conductor corresponde a un rol masculino, lo que genera una situación aún más compleja para ellas. Conclusiones similares se encuentran en el trabajo de Satizábal-Reyes (2019) en donde se observa que la mayoría de quienes que no logran vincularse laboralmente son mujeres.

Ya en cuanto a *aspectos generales laborales* sobre la condición de discapacidad, los consultados consideran, en general, que incluso en este tipo de organizaciones relacionadas con el transporte subsisten procesos de discriminación, debido a la diferencia que genera su discapacidad. Sin embargo, en el caso de la vinculación a la organización seleccionada, resulta interesante que los consultados tienen la plena convicción de que podría haber mayor oportunidad de empleo en esta organización de transporte que la que tienen en otras. Esto podría explicarse por la idea que se tiene de que este tipo de organizaciones de servicio público se encuentran alineadas con las políticas y los planes estatales, en los que la inclusión se considera un aspecto sustancial. A pesar de esta mayor expectativa inicial, al encontrar que su *curriculum* ha permanecido inmóvil en los anaqueles de contratación de la entidad, muchos se manifiestan excluidos al corroborar que los cargos requeridos ya fueron cubiertos. Manifiestan que el desempleo tiende a volverse perenne,

pues expresan que todas las semanas entregan hojas de vida sin obtener respuesta positiva.

A pesar de haber encontrado empleo, uno de los entrevistados manifestó lo siguiente:

Para mí todavía existen barreras para la contratación de personas con discapacidad; por ejemplo, en mi caso no pude encontrar un trabajo que se ajuste a mis necesidades hasta que tuve la oportunidad de ingresar aquí. De hecho, en la mayoría de los lugares que buscaba trabajo, me decían que no tenían un perfil que se adapte a mi condición en particular; gracias a Dios pude ingresar aquí y estoy satisfecho en mi puesto de trabajo. Además, aquí tengo más posibilidades y quizás sea porque es un trabajo con la Alcaldía y ellos deben tener unos estándares mínimos de calidad de trabajo. (Entrevistado 4, comunicación directa, 13 de marzo de 2020).

En el estudio de Salinas (2018), también se reconoce que este tipo de situaciones generan prevalencia del desempleo por discapacidad y que, con ello, se perpetúan los procesos de pobreza y exclusión.

Otro hallazgo que resulta significativo, en cuanto podría explicar en buena medida las *barreras laborales* para la inclusión de las PSD física, es la relación entre *educación* y vinculación laboral. Se encontró que ninguno de los entrevistados realizó estudios de pregrado (su nivel máximo es tecnológico) y manifiestan que esto se ha dado porque, aunque han ingresado al sistema universitario, las condiciones de infraestructura con la que cuentan las organizaciones educativas no se adaptan a sus condiciones de movilidad, lo que constituye otra barrera que los ha llevado a abandonar sus estudios en los primeros semestres. Como referente, en las entrevistas se encontraron manifestaciones como la siguiente:

Yo la verdad no tuve la oportunidad de culminar los estudios de la universidad, porque cuando ingresé no tenía las condiciones para poder seguir; para mí era muy difícil llegar a la universidad, ingresar a los salones. Si bien es cierto [que] había oportunidades para ingresar a la universidad, las condiciones para permanecer no eran buenas y, por ello, no pude acabar con mi carrera y eso dificulta encontrar un empleo con buena paga. (Entrevistado 3, comunicación directa, 12 de marzo de 2020)

Otros se expresaban frente al tema afirmando que, aunque se pueda llegar a contar “con diferentes oportunidades para estudiar, [...] sales a un mundo laboral con demasiadas barreras para las personas que tenemos algún tipo de discapacidad” (Entrevistado 5, comunicación directa, 13 de

marzo de 2020). De esta forma, un nivel bajo de educación, generado por factores de exclusión, lleva a tener dificultades para emplearse laboralmente, lo que genera otro ámbito de discriminación.

Así aparece también en la investigación de Serrano et al. (2013), en donde se muestra que el nivel educativo de las PSD es uno de los principales problemas para la vinculación y que la motivación inicial para educarse se va perdiendo paulatinamente por el inmenso grado de adversidad que ello implica, lo que lleva a que decidan abandonar los estudios.

Por otro lado, en cuanto a la exclusión referida a alternativas de *autoempleo*, los consultados muestran que también han tratado de generar para sí un empleo como independientes, pero que la discapacidad ha sido nuevamente una limitante para acceder al apoyo de las organizaciones financieras (crédito o capital semilla), por lo cual se hace muy difícil generar o mantener emprendimientos propios. Esto se encuentra en las entrevistas en manifestaciones como la siguiente:

La verdad, yo quería montarme un negocio de comidas rápidas con mi esposa, pero no tuve la oportunidad de hacerlo, porque no tenía el dinero y fui a [un banco] pero ellos solo pidieron papeles y luego me dijeron que no tenía capacidad para pagar el crédito [...], yo creo que porque consideraban que por mi discapacidad no podía pagarlo, y me lo negaron. (Entrevistado 4, comunicación directa, 13 de marzo de 2020)

Otros dejaron ver la problemática con afirmaciones como “Yo no tuve oportunidades laborales después de mi accidente, por lo cual tuve que empezar a trabajar como independiente; me desempeñé como conductor de un vehículo particular; sin embargo, no recibo ningún tipo de ayuda” (Entrevistado 2, comunicación directa, 11 de marzo de 2020). Por lo tanto, las formas de exclusión que parecen solo laborales resultan ser también sociales y organizacionales, dándose como un continuo muy generalizado.

En las entrevistas aparecen también las *barreras* generadas por la *infraestructura física* tanto de los espacios públicos como organizacionales. Como ejemplo, uno de los entrevistados manifestaba esto:

Estoy satisfecho con mi trabajo, pero sí creo que todavía existen mejoras por hacer para personas como nosotros, porque no tenemos la posibilidad de movilizarnos como los demás y, por ello, requerimos que se hagan modificaciones en nuestros espacios de trabajo que nos faciliten

hacer nuestro trabajo. (Entrevistado 3, comunicación directa, 12 de marzo de 2020)

En este caso, resulta interesante que estas personas, que pretendían trabajar como conductores de transporte público, evidencian la restricción que genera el propio sistema de transporte local para la inclusión social y económica, pues este no está diseñado para las PSD ni cuenta con las condiciones necesarias para que ellas puedan movilizarse (efectivamente y de manera digna, ágil, oportuna y cómoda), ni como pasajeros ni como conductores. Así se observa en expresiones como “No se cuenta con la infraestructura para una mejor movilidad para las personas en situación de discapacidad, lo que impide una libre movilidad” (Entrevistado 1, comunicación directa, 9 de marzo de 2020). Todo esto evidencia que una barrera de tipo ambiental termina convirtiéndose también en una limitante social, económica y laboral.

En el trabajo de Castellanos y Quintana (2019) también se muestra las dificultades generadas por las condiciones de los espacios públicos para las PSD, al igual que por las características de los espacios dentro de las organizaciones (por ejemplo, en cuanto a adaptaciones del puesto de trabajo). Al respecto, la exclusión laboral de PSD por razones de infraestructura puede darse también en términos tecnológicos, pues las TIC y la infraestructura de soporte podrían facilitar la inclusión de esta población en las organizaciones, por ejemplo, a través del teletrabajo, pero que realmente no son aprovechadas con este fin.

Por otra parte, las personas entrevistadas expresan desconsuelo frente a las *barreras psicológicas* manifiestas, entre otros, en el hecho de que sean sus *capacidades menospreciadas*. De hecho, uno de los entrevistados argumenta lo siguiente:

Lo peor de esta situación es ver cómo la gente nos mira, y saber que la contratación que cualquier persona la puede hacer se basa en la lástima; es decir, piensan que las personas con esta discapacidad no podemos, no somos capaces, y eso no es cierto, a uno le gustaría que lo contrataran por las cosas que es capaz de hacer. (Entrevistado 3, comunicación directa, 12 de marzo de 2020)

En esta situación se puede ver que una limitante para la inserción laboral son los imaginarios que las organizaciones y las personas tienen sobre los discapacitados, pues esto restringe su visión para el análisis de sus capacidades y cualidades y hacen que se centren en la discapacidad (vista como una carencia, defecto o limitación). Esto se ve reiterado por las investigaciones de Serrano et al. (2013)

y de Galán y Portilla (2011), en las que se muestra que la mayoría de PSD se sienten discriminados en cuanto a sus capacidades, ya sea por la idea de inhabilidad o por el sentimiento de lástima.

En este caso, se ve cómo la discapacidad no radica solamente en que se tenga una diferencia atribuible a una persona (dimensión biológica), sino en el entorno y los imaginarios que se les otorga a estas (dimensión contextual). De esta forma, antes que ver sus cualidades, cualificación y capacidades, las organizaciones y las personas terminan tomando decisiones sobre estas personas con base en su condición de discapacidad física. Por supuesto, allí es donde se configuran los factores de exclusión.

### Análisis y discusión de resultados

La investigación muestra que la discriminación por discapacidad es una problemática mundial y que, debido a ella, muchas de estas personas tienen una alta posibilidad de caer en situación de pobreza. También se muestra que una parte importante de esta problemática la constituyen las barreras que existen para la inserción laboral de esta población, que se establecen también como generadores de exclusión social; dichas barreras sociales y organizacionales no les permiten a las PSD acceder a un empleo y, por tanto, limitan sus posibilidades de generar una fuente de ingresos que les brinde una mejor calidad de vida y que les permita lograr mayor nivel de autonomía, pues usualmente ellas tienden a considerarse dependientes de sus familiares o cuidadores.

Al analizar las principales limitantes para la inserción laboral que se encuentran en este estudio de caso, se puede argumentar que muchas de ellas se encuentran relacionadas con las condiciones individuales históricas. Así, las personas que no logran avanzar en *educación* y *formación profesional* sufren mayor rechazo laboral en cuanto su nivel educativo, pues solo les permite aspirar a tareas técnicas o procedimentales, que suelen ser las más difíciles de desempeñar debido a su discapacidad física. Un ejemplo claro se encuentra en uno de los sujetos entrevistados que manifestaba que sería más fácil acceder a un cargo de oficina (que requiere mayor nivel de formación, pero tareas físicas de menor complejidad) que a un empleo en el que se deben realizar tareas manuales o técnicas (que se asignan a personas con menor nivel educativo, pero que requiere realizar actividad física compleja). Esto muestra que el imaginario social sobre su discapacidad física termina siendo un condicionante para todas las dimensiones de su vida, incluyendo su movilización,

sus procesos formativos, el proceso de aprendizaje de un oficio y su posterior desempeño.

Los resultados de esta investigación guardan coherencia y corresponden con los hallazgos de Lindsay (2011), quien muestra que un importante limitante para las PSD es su bajo nivel educativo (por dificultades para acceder) y la idea errónea de que la carencia de un título universitario implica que las PSD no es capaz de realizar tareas complejas, cuestión que reduce significativamente sus posibilidades de encontrar puestos de trabajo que se ajusten a sus necesidades y que tengan un nivel de cualificación alto.

En cuanto las *barreras psicológicas*, en el mismo sentido de lo planteado previamente, los resultados de los trabajos de Castellanos y Quintana (2019), Shier et al. (2009) y Lindsay (2011) establecen que una de las principales limitantes para la inclusión laboral o la conservación del empleo por parte de las PSD son los estereotipos que todavía se mantienen en el ámbito laboral acerca de sus capacidades físicas y cognitivas. En este sentido, las organizaciones mantienen una cultura discriminatoria y espacios negativos para su verdadera integración, que llevan a la renuncia, al despido o a la desvinculación progresiva. Para los EO, esto resulta relevante en cuanto ratifica la necesidad de seguir trabajando sobre los temas de exclusión en las diversas organizaciones, particularmente en lo que se refiere a la condición de discapacidad dentro de los procesos de gestión humana; también plantea retos para lograr, a través de ellos, la transformación de los imaginarios colectivos y los parámetros básicos de la cultura organizacional que mantienen los diversos procesos de exclusión, haciéndolos sistemáticos y recurrentes.

En cuanto a la discapacidad física, se puede ver que la situación se asemeja a la de cualquier otra discapacidad, exceptuando la paraplejía, que se torna todavía más compleja para quien la sufre. En esta y otras investigaciones se evidencia la sensación generalizada de desprecio que sienten estas personas como consecuencia de su condición física, que tiende a verse agravada cuando la discapacidad se manifiesta de manera visible, y que suele generar duda sobre las capacidades propias, frustración, pérdida de estima personal y depresión.

Los trabajos de Herrera y Madriñán (2016) y de Retana (2007) tienen resultados similares en cuanto se encuentra que las concepciones e imaginarios generalizados hacen que se considere que las PSD no tienen la capacidad de realizar las mismas funciones que las personas sin discapacidad, con lo cual se produce un fenómeno de *capacidades menospreciadas* y se genera una situación de vulnerabilidad emocional y baja autoestima en los afectados que

terminan perjudicando su desarrollo en el ámbito personal, laboral, social y familiar.

Es menester reconocer que, aunque a nivel mundial se ha resaltado el hecho de que las PSD merecen llevar una vida digna (ONU, 2008), en muchos casos esta no se hace realmente posible, sobre todo por las condiciones contextuales y de *infraestructura física* que se evocan en el entorno; de hecho, al respecto existe un problema aún mayor que está asociado con la pérdida de autonomía. En este sentido, la discapacidad misma de la persona (sobre todo la física) y la carencia de una infraestructura adecuada en el entorno social y organizacional hacen que ella necesite constantemente de otros para poder movilizarse y lograr desarrollar incluso sus actividades básicas y cotidianas.

Adicionalmente, los estudios de Bonaccio et al. (2020) muestran un escenario similar en los espacios organizacionales actuales, en los que todavía existen muchas barreras de infraestructura para la población con discapacidad. Por eso, si se logra trabajar en el mejoramiento de este aspecto, se pueden estar generando grandes avances para lograr una exitosa inclusión de esta población en los ambientes laborales. Por lo tanto, se requiere de un mayor compromiso por parte de quienes se encargan de la gestión de personas (organizaciones) y de los generadores de política pública (territorios) para acondicionar los espacios, de manera que permitan la inserción de las personas con discapacidad en el ambiente social y de trabajo, porque no solo basta con la creación de escenarios de inclusión laboral, sino que se requiere que estos cuenten con las condiciones necesarias para asegurar unos mínimos de calidad y bienestar para estos trabajadores. Esto resulta relevante para el campo de los EO si se considera el propósito transformador que ellos tienen en función de la humanización del trabajo y la adecuación de las organizaciones como espacios para el desarrollo vital de los seres humanos que las conforman.

Se hace evidente que existe un largo camino por recorrer si se desea realmente construir y desarrollar un ambiente laboral inclusivo, que sea respetuoso de los derechos humanos y la dignidad de todas las personas, incluidas aquellas con discapacidad. Por otro lado, se requiere de una transformación de los imaginarios de las organizaciones y sus miembros que permita eliminar el desempleo estructural existente para esta población, puesto que muchos de ellos han pasado mucho tiempo sin conseguir un trabajo estable, adecuadamente remunerado y digno. Esto no necesariamente implica que las PSD no hayan trabajado, sino que los empleos que pueden conseguir se dan en la informalidad y sin el cumplimiento de los criterios legales

que podrían tener en otros sectores o si se reconocieran en igualdad de condiciones con las demás personas.

Debido a todas estas deficiencias, se encuentra que las PSD, además de asumir los retos diarios que tendría cualquier otra persona, deben buscar las formas de superar todas las dificultades de infraestructura existentes y de “encajar” en una sociedad que los demerita constantemente. Las fallas que se presentan en las organizaciones solo hacen más difícil la vinculación de las personas en situación de discapacidad en el ámbito laboral y muchas veces parecen generar y promover, aunque sea de manera indirecta, la violación sistemática de los derechos humanos y el sostenimiento de diferentes formas de exclusión de esta población (entre otros grupos diversos). Una mirada crítica como la que proponen los *eo* no puede pasar por alto el trato inequitativo y la discriminación de los seres humanos en los espacios organizacionales, sin importar las razones para que ello se presente, en este caso como consecuencia de una discapacidad física.

En resumen, en el caso analizado se encuentran las siguientes limitantes para la inserción laboral: pertenecer al género femenino, falta de educación (el nivel educativo afecta mucho su *currículum* y su posibilidad de contratación), falta de financiación a emprendimientos, condiciones de infraestructura física (que derivan en problemas sociales y organizacionales sistémicos que no han logrado generar espacios inclusivos), imaginarios sociales (son catalogados como poco productivos solo por su condición física), baja autoestima (autoexclusión del mercado del trabajo por discriminación), entre otros. También se observa que las barreras para la inserción laboral se asocian, devienen y se extrapolan en barreras económicas, sociales y culturales, entre otras, que hacen aún más difícil la vida, dignidad, subsistencia y posibilidades de las PSD.

### Reflexiones finales

A partir de los resultados señalados, es posible establecer que son bastante comunes los procesos de exclusión de PSD, de acuerdo con lo expuesto por los propios afectados, y que estos determinan tanto sus condiciones laborales como sus demás dimensiones de vida. Estos hallazgos se asemejan con los encontrados por Casas (2013), quien muestra que un problema esencial es la falta de sentido social de las personas que se encargan de la promoción de empleos, de las organizaciones y de la sociedad en general, pues todos ellos crean espacios e imaginarios de discriminación que se terminan extrapolando a los demás entornos. Las investigaciones convergen en cuanto al hecho de que, a pesar de las diferentes campañas para crear conciencia social y organizacional con respecto al tema,

todavía se sigue considerando a las PSD como anormales, enfermos, incapaces, etc.

Otra problemática es la invisibilización social de las PSD, que ha sido constatada en la investigación, y que está presente también en Forcada (2015). Esta invisibilización se puede encontrar en aspectos como la inexistencia de datos precisos sobre la cantidad de PSD, sobre todo física, que están optando por un trabajo o que requieren de bienes y servicios diferenciados, entre otra información. Para el caso colombiano, y específicamente bogotano, esto constituye un gran problema, pues el Estado no puede generar políticas públicas efectivas, hacer exigencias de contratación para las organizaciones (públicas y privadas) ni evaluar los resultados, pues no existe información que pueda servirle de soporte. Por esta razón, las personas con discapacidad se ven afectadas por condiciones laborales, educativas y estructurales que se derivan también de serias deficiencias tanto en la generación, promoción y seguimiento de políticas estatales, como en los análisis que se hacen respecto de sus necesidades para que puedan ser concretadas apropiadamente en el entorno social y organizacional.

Incluso, en el trabajo de García et al. (2017), se plantea que las políticas internas y estatales tienen poco efecto en revertir las condiciones de exclusión del mercado laboral de las PSD pues, aunque la legislación promueve un cambio, existen muchos factores que impiden su materialización.

Por otra parte, Pérez-Castro (2016) y Paz-Maldonado (2020) muestran que, aún cuando las instituciones de educación superior (IES) se encuentran obligadas a prestar el servicio para las PSD y a desarrollar procesos de mejora orientadas hacia ellas, realmente los cambios no resultan ser sustanciales y se mantienen los obstáculos, que parten incluso de la situación básica de infraestructura. Lo mismo ocurre con las organizaciones, pues la mayoría de los entrevistados reconocen que existe una gran dificultad para ajustarse al ámbito organizacional, ya que la cantidad de tiempo que gastan en desplazamientos y la imposibilidad de estar físicamente a la par de otras personas terminan generando también barreras psicológicas que les impiden avanzar en su formación profesional y su desempeño laboral.

Es preocupante mencionar que, a pesar de los avances en inclusión que ha presentado la ciudad de Bogotá a través de los años, aún hoy se encuentra que las PSD tienen problemas sustanciales para acceder al servicio de transporte público y moverse en los espacios de la ciudad, lo que trae consigo complicaciones para el desempeño de sus actividades personales, afectando también su desempeño laboral, pues el desplazamiento mismo constituye una problemática más allá de lo imaginado y se establece como

todo un reto. Esta situación afecta a todas las PSD, sobre todo física, porque ellos no tienen la capacidad de movilizarse libremente y, por ello, necesitan de una infraestructura especial que les permita tener un mayor rango de acción (del Líbano et al., 2004).

Por lo tanto, las organizaciones también se enfrentan a grandes retos en cuanto se refiere a la adaptación de sus entornos laborales. Este reto es aún mayor para las organizaciones colombianas y de la capital, porque todavía existen deficiencias serias en cuanto a infraestructura, adecuación de los cargos para esa población y gestión de las PSD, de manera que no se generen comportamientos de exclusión. En tal sentido, se requiere que las organizaciones analicen sus condiciones internas y externas para que puedan avanzar hacia la inclusión de estos trabajadores en sus espacios de trabajo (García et al., 2017).

Ahora bien, también es preciso reconocer que, aunque se generara una exigencia perentoria a las organizaciones para la contratación para esta población, esto no necesariamente haría factible la inclusión inmediata, tanto porque las políticas públicas sobre el tema son incipientes y poco precisas, como porque la real vinculación de las PSD, bajo condiciones dignas y de calidad, supone algunos gastos en adecuación de infraestructura y de reorganización de funciones que estas no siempre están dispuestas a asumir. Por ello, la inclusión laboral de PSD depende de la voluntad y convicción de las organizaciones, de forma que las acciones que se desarrollen partan de la voluntariedad dentro de sus prácticas de responsabilidad social (Santibañía, 2009).

A esto se suma la desmotivación de la población para buscar empleo, pues la discriminación va generando impactos psicológicos (motivacionales) negativos en las PSD. En las entrevistas se encontró que las personas tienen un gran entusiasmo inicial por vincularse laboralmente, pero en cuanto el tiempo de búsqueda se extiende por largos periodos y se enfrentan con las barreras mencionadas pierden el interés en buscar. Esto va generando que el desempleo en esta población se torne estructural.

De este modo, la dificultad multifactorial para la vinculación laboral termina generando condiciones de vida realmente difíciles para esta población, pues es bastante probable que tiendan a presentar problemas de pobreza y dependencia (física, psicológica y económica), por lo que esto termina en el terreno de las políticas públicas. Esta difícil situación dista mucho de las buenas experiencias que se han obtenido en naciones como Canadá, Australia y Reino Unido, en donde se ha logrado mayor profundidad

en las políticas de inclusión laboral para las PSD, lo cual ha generado una reducción notable de sus índices de dependencia (Bellemare et al., 2018).

Acudiendo a la visión ontológica planteada por los EO, se comprende que las barreras para la inserción laboral de las PSD parten del entorno social y conductual de los actores involucrados. En tal sentido, se consideran asuntos sustanciales para su inclusión organizacional la conducta, los gestos sociales y las posturas de los actores con respecto a la condición física de este grupo poblacional. De esta forma, la problemática expuesta muestra tanto la dimensión subjetiva como la material, puesto que las concepciones sociales y organizacionales que se tienen sobre las personas en situación de discapacidad van generando cambios estructurales en el interior que se van haciendo recurrentes y permanentes, y que se terminan concretando en procesos de exclusión.

Ya en el plano epistemológico, se plantea la necesidad de que los EO promuevan el desarrollo de investigaciones en torno a las prácticas organizacionales, que permitan evidenciar y denunciar los procesos sistemáticos y sistémicos de exclusión que se generan sobre los individuos en condición diversa, en este caso, sobre PSD física. Si se parte del supuesto de que los EO promueven también la solución de las problemáticas que se encuentran en el entorno organizacional y social, se reconoce la necesidad de aportar a la reconstrucción de la sociedad partiendo de los sistemas organizacionales que lo componen: educativo, productivo, financiero, de movilización, etc.

Finalmente, en el plano metodológico, los EO requieren avanzar en el trabajo con estas metodologías de corte comprensivo y cualitativo, que permitan profundizar en la comprensión de los fenómenos de discriminación y de supresión de la diversidad, a pesar de que ello implique sacrificar niveles de generalización de los resultados en función del acercamiento directo y humano a los participantes que sufren este tipo de situaciones, experiencias y fenómenos.

Se observa que aún es bastante extenso el camino que tienen por delante los EO para entender este fenómeno y contribuir con la reducción y eliminación de las barreras físicas, sociales, psicológicas, etc., para la inserción laboral de las PSD física. Sin embargo, esto puede resultarles retador y de su mayor interés, sobre todo porque, a pesar de las políticas y estrategias gubernamentales que se han venido diseñando, realmente en las organizaciones persiste una imagen negativa de estas personas, haciéndolas parecer enfermas, poco productivas, inútiles o, en los peores casos, inexistentes (invisibles).

En suma, aunque la diversidad parece ya estar contemplada como un tema de estudio dentro de los EO, se considera que esta aún no se constituye en una problemática sustancial en ellos, por lo que se debe trabajar mucho más al respecto. Asimismo, se necesita seguir avanzando en la consecución de evidencia empírica que muestre los limitantes experimentados por aquellas poblaciones que presentan diferencias frente al estándar catalogado como "normal", como es el caso de las PSD.

## Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

- Al Ariss, A., & Sidani, Y. M. (2016). Understanding religious diversity: Implications from Lebanon and France. *Cross Cultural and Strategic Management*, 23(3), 467-480. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2015-0020>
- Alí, S., & Blanco, A. (2015). Discapacidad intelectual, evolución social del concepto. *Revista Facultad de Odontología*, 8(1), 39-41. <http://dx.doi.org/10.30972/rfo.811631>
- Amengual, C. (1995). Barreras físicas. *Discapacidad Visual Hoy*, 1, 42-46. <https://asaerca.com.ar/revistadvh.html>
- Anteby, M., & Anderson, C. (2014). The shifting landscape of LGBT organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 34, 3-25. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.08.001>
- Asociación de Ostomizados. (2015). *Conceptos de deficiencia, discapacidad y minusvalía*. Consultado noviembre 24, 2019, en <http://www.asociaciondeostomizados.com/pdf/documentos/diferencia-y-minusvalia.pdf>
- Ávila, C. L., Gil, L. M., López, A., & Vélez, C. (2012). Políticas públicas y discapacidad: participación y ejercicio de derechos. *Investigaciones Andina*, 14(24), 457-475. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-81462012000100008&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-81462012000100008&lng=en&tlng=es)
- Bellemare, C., Goussis, M., Lacroix, G., & Marchand, S. (2018). Physical disability and labor market discrimination: Evidence from a field experiment [Documento de trabajo 6986 de CESifo]. Cirpee. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3175365>
- Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., & Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135-158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Botero, M. C. (2016). *Prácticas de inclusión laboral de personas en condición de discapacidad en el contexto laboral de empresas privadas de la ciudad de Bogotá* [Tesis de pregrado, Universidad Externado de Colombia]. Biblioteca Universidad Externado de Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/344>
- Casas, C. P. (2013). *Discriminación en la vinculación laboral de las personas con discapacidad motora* [Trabajo final de especialización]. Universidad Militar Nueva Granada.
- Castellanos, A. M., & Quintana, P. A. (2019). La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. *Espirales*, E1, 76-86. <https://doi.org/10.31876/er.v3i30.618>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Rundinguskin.
- Cendrero, L. A. (2017). *La discapacidad como factor de discriminación en el ámbito laboral* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. E-Prints Complutense. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/40893/>
- Chandler, R., & Plano, J. (1988). *Public administration diccionario*. ABC-CLIO.
- Comunidad de Madrid. (2010). *Guía para conseguir una prevención de riesgos laborales inclusiva en las organizaciones*. N.º. 2. *Concepto de discapacidad*. Comunidad de Madrid; Fundación Prevent. <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM010763.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (1988). Ley 82 de 23 de diciembre de 1988: por medio de la cual se aprueba el Convenio 159 sobre la readaptación profesional y el empleo de personas inválidas, adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo en su 69a. reunión, Ginebra, 1983. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=14931](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=14931)
- Congreso de la República de Colombia. (1991). Constitución Política de la República de Colombia. <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 23 de diciembre de 1993: por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-100-de-1993.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 163 de 31 de agosto de 1994: por la cual se expiden algunas disposiciones en materia electoral. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=37781](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=37781)
- Congreso de la República de Colombia. (1997). Ley 361 de 7 de febrero de 1997: por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0361\\_1997.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0361_1997.html)
- Congreso de la República de Colombia. (2002). Ley 762 de 31 de julio de 2002: por medio de la cual se aprueba la "Convención interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad". [https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013\\_html/Normas/Ley\\_762\\_2002.pdf](https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Ley_762_2002.pdf)
- Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1145 de 10 de julio de 2007: por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad y se dictan otras disposiciones. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=25670](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=25670)
- Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1221 de 16 de julio de 2008: por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1346 de 31 de julio de 2009: por medio de la cual se aprueba la "Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad", adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Ley%201346%20de%202009.pdf>

- Congreso de la República de Colombia. (2013). Ley estatutaria 1618 de 27 de febrero de 2013: por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201618%20DEL%2027%20DE%20FEBRERO%20DE%202013.pdf>
- De Anca, C., & Aragón, S. (2018). Spanish women's career inhibitors: 2007-2017. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(1), 73-90. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2017-0118>
- Del Líbano, M., García, M., Llorens, S., & Soria, M. S. (2004). ¿Existen relaciones significativas entre adicción al trabajo y satisfacción? *Fórum de Recerca*, 9, 1-9. <http://hdl.handle.net/10234/79388>
- Díaz, A. (2018). *Un vistazo a la inclusión laboral de las personas en condición de discapacidad en Colombia, un tema de responsabilidad social empresarial* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/17977/35474597.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Forcada, R., & Cora, I. (2015). La inserción de personas con discapacidad en el mercado laboral privado. *Invenio*, 18(35), 85-104. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87742317006>
- Furuoka, F., Lim, B., Mahmud, R., Colella, A., Varma, A., Opportunities, J., Population, S. N., Uzir, M. Bin, Nasir, M. A. B. R. Z. B., Dr Hjh Sarimah, I., Norshahril Abdul, H., Journal, G., Humanities, A., Vol, S. S., Centre, E., Uk, D., Joseph, A., Seok, C. B., Mutang, J. A., ... Heron, R. (2003). Employment and Career Status of People with Disabilities Osa-Edoh, G.I. PhD University of Benin, Benin City. *International Encyclopedia of Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Galán, J., & Portilla, E. Y. (2011). *La vinculación laboral de las personas con discapacidad motriz leve - parapléjicas - en el municipio de San José de Cúcuta* [Tesis de pregrado, Universidad Libre]. Repositorio Institucional Unilibre. <https://hdl.handle.net/10901/10058>
- Garavito, D. M. (2014). *La inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral colombiano, una acción conjunta* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio UN. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/51854>
- García, H., Camelo, F., & Rodríguez, L. (2017). El diseño como facilitador de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad física. Caso Almacenes Paraíso S.A. *Encuentros*, 15(2), 99-113. <http://doi.org/10.15665/re.v15i2.663>
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L., & Schneider, B. (2004). Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective. En R. L. Dipboye, & A. Colella, *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (pp. 89-118). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410611567>
- Golembiewski, R. (1995). *Managing diversity in organizations*. University of Alabama Press.
- González, J. D. (1998). Epistemología de la ciencia administrativa. *Administración y Organizaciones*, 1(1), 25-40. <https://publicaciones.xoc.uam.mx/Recurso.php>
- González-Miranda, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>
- Gottlieb, A., Myhill, W., & Blanck, P. (2010). Employment of people with disabilities. En: J. H. Stone, & M. Blouin (Eds.), *International Encyclopedia of Rehabilitation* (pp. 1-9). Cirrie, University at Buffalo. [https://www.researchgate.net/publication/287241020\\_Employment\\_of\\_People\\_with\\_Disabilities](https://www.researchgate.net/publication/287241020_Employment_of_People_with_Disabilities)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Sage.
- Hebl, M., Cheng, S. K., & Ng, L. C. (2020). Modern discrimination in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 257-282. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044948>
- Hernández, M. (2015). El concepto de discapacidad: de la enfermedad al enfoque de derechos. *Revista CES Derecho*, 6(2), 46-59. <https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/3661/2441>
- Hernández, V. (2012). *Discapacidad: el recorrido para llegar al campo laboral*. *Licenciatura en Comunicación Social* [Tesis de pregrado, Universidad Central de Venezuela]. Saber ucV. <http://saber.ucv.ve/handle/10872/2330>
- Herrera, B., & Madriñán, L. M. (2016). *Tendencia de discapacidad física en trabajadores por amputación en miembro superior causada por accidente laboral en la ciudad de Santiago de Cali, en el período enero 2012-diciembre 2014* [Tesis de maestría, Universidad Libre]. Repositorio Institucional Unilibre. <https://hdl.handle.net/10901/9666>
- Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502. <https://doi.org/10.1080/13594320903025028>
- Horbath, J. E. (2016). Contrastes regionales de la discriminación laboral hacia los jóvenes en México. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(2), 1273-1290. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlcs/v14n2/v14n2a27.pdf>
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Kabat-Farr, D., Settles, I. H., Cortina, L. M. (2020). Selective incivility: An insidious form of discrimination in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(3), 253-260. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2019-0239>
- Klein, D., Myhill, W., Hansen, L., Asby, G., Michaelson, S., & Blanck, P. (2003). Electronic doors to education: Study of high school website accessibility in Iowa. *Behavioral Sciences & the Law*, 21(1), 27-49. <https://doi.org/10.1002/bsl.521>
- Lang, K., & Manove, M. (2006). *Education and labor-market discrimination*. [Documento de trabajo 12257 del National Bureau of Economic Research]. <https://doi.org/10.3386/w12257>
- Lindblom, C. (1981). *O processo de decisão política*. Editora Universidade de Brasília.
- Lindsay, S. (2011). Discrimination and other barriers to employment for teens and young adults with disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 33(15-16), 1340-1350. <https://doi.org/10.3109/09638288.2010.531372>
- Loiselle, J., & Harvey, S. (2007). La recherche développement en éducation: fondements, apports et limites. *Recherches Qualitatives*, 27(1), 40-59. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero27\(1\)/loiselle.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero27(1)/loiselle.pdf)
- Medina, C. (2012). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad EAFIT*, 43(148), 9-24. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/698>

- Millas, V. (2005). *Integración laboral de personas con discapacidad. Guía Práctica para Empresas*. Acción RSE. [www.senadis.gob.cl/descarga/i/269/documento](http://www.senadis.gob.cl/descarga/i/269/documento)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2009). *Discapacidad*. Minsalud. Consultado diciembre 15, 2019. <https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/Paginas/DisCAPACIDAD.aspx>
- Molina Béjar, R. (2010). Educación superior para estudiantes con discapacidad. *Revista de Investigación*, 34(70), 95-115. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3427619.pdf>
- Mori, N., & Caballero, J. (2010). Historia natural de la depresión. *Revista Peruana de Epidemiología*, 14(2), 86-90. <https://www.re-dalyc.org/pdf/2031/203119666002.pdf>
- Myhill, W., & Blanck, P. (2009). Disability and aging: Historical and contemporary challenges. *Marquette Elder's Advisor Law Review*, 11(1), 47-80. <https://bbi.syr.edu/wp-content/uploads/application/pdf/bio/2009-blanck-disability-aging-challenges-accessible-AB.pdf>
- Nkomo, S. M., & Al Ariss, A. (2014). The historical origins of ethnic (white) privilege in US organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 29(4), 389-404. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2012-0178>
- Ocampo, M. L., Henao, L. M., & Vásquez, L. (2010). *Amputación de miembro inferior: cambios funcionales, inmovilización y actividad física*. Universidad del Rosario. [https://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/PortalUrosario/09/09ecdc88-5c0d-47d6-955f-a671bbc97c45.pdf](https://www.urosario.edu.co/urosario_files/PortalUrosario/09/09ecdc88-5c0d-47d6-955f-a671bbc97c45.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1945). *Carta de las naciones unidas*. ONU. <https://www.un.org/es/about-us/un-charter>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos* (217 A [III]). <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1966). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/ccpr.aspx>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cescr.aspx>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1982). *Programa de Acción Mundial para las Personas con Discapacidad*. <https://www.un.org/development/desa/disabilities-es/programa-de-accion-mundial-para-las-personas-con-discapacidad-4.html>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1991). *Principios para la protección de los Enfermos Mentales y el Mejoramiento de la Atención de la Salud Mental*. <https://www.cidh.oas.org/privadas/principiosproteccionmental.htm>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1993). *Normas Uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*. <https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/PersonsWithDisabilities.aspx>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (1995). *Hacia una sociedad para todos: Estrategia a largo plazo para promover la aplicación del Programa de Acción Mundial para los Impedidos hasta el Año 2000 y Años Posteriores*. <https://www.un.org/esa/socdev/enable/distss0.htm>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2008). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. ONU. <http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2017). *Los diez principios. El primer paso de la sostenibilidad empresarial*. Pacto Mundial Red Española. <https://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (1969). *Convención americana sobre derechos humanos suscrita en la conferencia especializada interamericana sobre derechos humanos (B-32)*. OEA. [https://www.oas.org/dil/esp/tratados\\_b-32\\_convencion\\_americana\\_sobre\\_derechos\\_humanos.htm](https://www.oas.org/dil/esp/tratados_b-32_convencion_americana_sobre_derechos_humanos.htm)
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (1996). *Compromiso de Panamá con las personas con discapacidad en el continente americano*. OEA. <http://www.oas.org/juridico/spanish/ag-res96/res-1369.htm#:~:text=Recomendar%20a%20los%20Estados%20miembros,general%2C%20facilidades%20para%20que%20se>
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (2007). *Programa de Acción para el Decenio de las Américas: Por los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad (2006-2016)*. OEA. [https://www.oas.org/dil/esp/ag-res\\_2339\\_xxxviii-o-07\\_esp.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/ag-res_2339_xxxviii-o-07_esp.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2003). *La hora de la igualdad en el trabajo* [Informe global Conferencia Internacional del Trabajo, 91.ª reunión]. OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_publ\\_9223128714\\_sp.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9223128714_sp.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo 2018*. OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1983). *Convenio C159 sobre la readaptación profesional y el empleo (personas inválidas)*. OIT. [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C159](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C159)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud*. OMS. <https://discapacidadcolombia.com/index.php/component/phocadownload/category/5-publicaciones-articulos?download=31:clasificacion-internacional-del-funcionamiento-de-la-discapacidad-y-de-la-salud-cif>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad*. OMS. [https://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/summary\\_es.pdf](https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/summary_es.pdf)
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2006). *La discapacidad: Prevención y rehabilitación en el contexto del derecho al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental y otros derechos relacionados*. OPS. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/365/CD47.r1-s.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Osa-Edoh, G. I. (2013). Employment and career status of people with disabilities. *Review of Public Administration and Management*, 1(3), 12-23. <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000117>
- Palacios, A. (2008). *El modelo social de la discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Grupo editorial CINCA. <https://www.cermi.es/sites/default/files/docs/coleccion/Elmodelosocialdediscapacidad.pdf>
- Parra-Dussan, C. (2010). Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad: antecedentes y sus nuevos enfoques. *International Law: Revista Colombiana de Derecho Internacional*, 16, 347-380. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/internationallaw/article/view/13841>

- Paz-Maldonado, E. (2020). Inclusión educativa del alumnado en situación de discapacidad en la educación superior: una revisión sistemática. *Teoría de la Educación*, 32(1), 123-146. <http://doi.org/10.14201/teri.20266>
- Peña-Ochoa, M., & Durán Palacio, N. M. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. <https://doi.org/10.21501/22161201.1540>
- Pérez, A., & Guzmán, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. *Cinta de Moebius*, 53, 104-123. <https://doi.org/10.4067/s0717-554x2015000200001>
- Pérez-Castro, J. (2016). La inclusión de las personas con discapacidad en la educación superior en México. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, 46, 1-15. <https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/614>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2003). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5-40. <https://www.ehu.eus/ojs/index.php/psicodidactica/article/view/142/138>
- Resolución 294 de 2013. (2013). "Por la cual se aprueba el Lineamiento Técnico del Programa de Promoción y Prevención para la Protección Integral de Niños, Niñas y Adolescentes "Generaciones con Bienestar" y se derogan unas resoluciones". Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. *Diario Oficial*, n.º 48.723. [https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion\\_icbf\\_0294\\_2013.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_icbf_0294_2013.htm)
- Retana, J. A. (2007). *La discapacidad por amputación traumática y la educación emocional* [Tesis de pregrado, Universidad de Costa Rica]. <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic/tfg-l-2007-15.pdf>
- Rubio, V. (2017). Inclusión de personas en situación de discapacidad en educación superior, desde el enfoque de la responsabilidad social, en un contexto de transiciones discursivas respecto del binomio integración/inclusión. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 11(2), 199-216. <https://doi.org/10.4067/s0718-73782017000200013>
- Salinas, C. A. (2018). *Discapacidad física y su influencia en la inserción laboral de las personas con discapacidad de la Asociación de Limitados Físicos – alfip, Puno 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio UNAP. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7704/Salinas\\_Machicao\\_Claudia\\_Alejandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7704/Salinas_Machicao_Claudia_Alejandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sanabria, P. E. (2009). *Sobre la ética en la responsabilidad social empresarial* [Boletín N.º 3]. CERES; Universidad Nacional de Colombia. [https://www.researchgate.net/publication/273319303\\_Sobre\\_la\\_etica\\_en\\_la\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial\\_-\\_On\\_Ethics\\_in\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://www.researchgate.net/publication/273319303_Sobre_la_etica_en_la_Responsabilidad_Social_Empresarial_-_On_Ethics_in_Corporate_Social_Responsibility)
- Sanabria, P. E., Castillo, C. A., & Sánchez, J. J. (2020). Análisis de la publicación académica sobre estudios organizacionales en Latinoamérica (2009-2019). *Revista Guillermo de Ockham*, 18(2), 205-221. <https://doi.org/http://doi.org/10.21500/22563202.4783>
- Satizábal-Reyes, M. (2019). Condiciones de empleo de un grupo de trabajadores con discapacidad en Cali, Colombia. *Revista CS*, 27, 61-88. <https://doi.org/10.18046/recs.i27.2773>
- Seoane, J. A. (2011). ¿Qué es una persona con discapacidad? *Ágora*, 30(1), 143-161. [https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/7386/pg\\_144-163\\_agora30\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/7386/pg_144-163_agora30_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Serrano, C. P., Ramírez, C., Abril, J. P., Ramón, L. V., Guerra, L. Y., & Clavijo, N. B. (2013). Barreras contextuales para la participación de las personas con discapacidad física. *Salud UIS*, 45(1), 41-51. <https://www.redalyc.org/pdf/3438/343833959006.pdf>
- Sharma, A. (2020). Exploring ethical leadership and gender discrimination at the workplace: A study in Indian insurance sector. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(1), 1455-1473. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/3709/2549>
- Shier, M., Graham, J. R., & Jones, M. E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: A qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada. *Disability and Society*, 24(1), 63-75. <https://doi.org/10.1080/09687590802535485>
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>
- Simons, S. M., & Rowland, K. N. (2011). Diversity and its impact on organizational performance: The influence of diversity constructions on expectations and outcomes. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6(3), 171-183. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242011000300013>
- Solcom. (2010). *Informe Solcom 2010 - Derechos Humanos en España*. Asociación Solcom. [https://www.asociacionsolcom.org/files/documentos/Informe\\_SOLCOM\\_2010.pdf](https://www.asociacionsolcom.org/files/documentos/Informe_SOLCOM_2010.pdf)
- Stang, M. F. (2011). *Las personas con discapacidad en América Latina: del reconocimiento jurídico a la desigualdad real*. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7135/1/S1100074\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7135/1/S1100074_es.pdf)
- Tafur, G. (2019). Matriz de análisis sistémico y modelo de gestión para la inserción laboral en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (Ecuador). *Espacios*, 40(8), 24. <https://revistaespacios.com/a19v40n08/19400824.html>
- Vásquez, A. (2006). La discapacidad en América Latina. En E. A. Amate, & A. J. Vásquez, *Discapacidad. Lo que todos debemos saber* (pp. 9-24). Organización Panamericana de la Salud. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/719/9275316163.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villegas, S. O., Talledo, W. A., & Barrientos, A. (2015). Propuestas de soluciones TIC emergentes para personas con discapacidad. *Sinergia e Innovación*, 3(1), 60-87. <https://doi.org/10.19083/sinergia.2015.408>
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Sage.

