

**Inclusión laboral. Factores de éxito en la incorporación de personas con discapacidad. Caso  
EPM, Colombia.**

**Natalia Mejía Valencia**

**Melisa Pérez Uribe**

**Universidad EAFIT**

**Maestría en Desarrollo Humano Organizacional**

**Escuela de Administración**

**2020**

**Inclusión laboral. Factores de éxito en la incorporación de personas con discapacidad. caso  
EPM, Colombia**

**Natalia Mejía Valencia**

**Melisa Pérez Uribe**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para aprobar el trabajo de grado de Magister  
en Desarrollo Humano Organizacional

**Director:**

Carlos Mario Betancur Hurtado

**Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
Medellín  
2020**

## **Agradecimientos**

Gracias al docente Carlos Mario Montoya Diaz y al área de Desarrollo del Talento Humano de EPM y quienes nos abrieron las puertas para investigar el piloto de inclusión laboral de personas con discapacidad en dicha entidad que estuvo bajo su cargo. Igualmente, a los docentes Carlos Mario Henao Galeano y Carlos Mario Betancur Henao porque su acompañamiento fue fundamental en la construcción y ejecución de la propuesta de investigación planteada para esta maestría.

Gracias a la Universidad EAFIT, por disponer los recursos humanos y de infraestructura de gran calidad para hacer posible nuestro proceso de aprendizaje, crecimiento profesional y personal.

Gracias a todas las personas entrevistadas, empleados de EPM, por abrirse a contarnos su verdad frente al proceso de inclusión, además de suministrarnos información tan valiosa para nuestro proyecto investigativo.

## Resumen

**Objetivo:** Caracterizar el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad llevado a cabo en una empresa antioqueña prestadora de servicios públicos domiciliarios (EPM), mediante el análisis de un estudio de caso para comprender las percepciones de las personas involucradas en el mismo. **Método:** el proyecto investigativo, cuyo enfoque es cualitativo, estará caracterizado por la comprensión de un fenómeno, utilizando así un método de *estudio de caso*, con entrevistas semiestructuradas a los altos directivos, jefes, compañeros y personas con discapacidad que hicieron parte del proceso de inclusión llevado a cabo. **Pregunta de investigación:** ¿Cuáles son las percepciones de las personas al interior de EPM frente a la experiencia vivida durante el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad en la organización? **Población:** 20 individuos de los niveles jerárquicos que tomaron parte en el proceso de inclusión de personas con discapacidad en el EPM (alta dirección, jefes, pares/compañeros y personas vinculadas resultado del proceso). **Resultados:** presentar las características del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad en EPM, detallando los diferentes componentes que se manifestaron en procesos de incorporación y adaptación

**Palabras claves:** *inclusión laboral, discapacidad, prejuicios, estereotipos y responsabilidad social empresarial.*

## Abstract

**Objective:** to characterize the process of labor inclusion of people with disabilities carried out in an Antioquia company providing home public services (EPM), by analyzing the perceptions of the people involved in it. **Method:** the research has a qualitative approach of a comprehensive nature, thus using a case study method, with semi-structured interviews. **Research question:** What are the perceptions of people within EPM compared to the experience lived during the process of labor inclusion of people with disabilities in the organization? **Population:** 20 individuals from the hierarchical levels who took part in the process of inclusion of people with disabilities in EPM (senior management, bosses, partners and related persons resulting from the process). **Results:** to present the characteristics of the process of labor inclusion of people with disabilities in EPM,

detailing the different components that were manifested in processes of incorporation and adaptation.

***Keywords:*** labor inclusion, disability, prejudices, stereotypes, corporate social responsibility

## CONTENIDO

Introducción .....	8
1. Objetivos .....	10
1.1. Objetivo General .....	10
1.2. Objetivos Específicos .....	10
2. Planteamiento del problema .....	11
2.1. Estado del arte .....	15
2.2. Justificación .....	20
3. Marco teórico .....	23
3.1. Discapacidad.....	23
3.1.1. Clasificación de discapacidad .....	24
3.1.2. Modelos de tratamiento de la discapacidad.....	25
3.2. Inclusión laboral: .....	27
3.3. Prejuicios y Estereotipos .....	29
3.3.1. Prejuicios.....	29
3.3.2. Estereotipos .....	30
3.4. Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	31
3.4.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....	33
3.5. Incorporación y adaptación de personas a la organización .....	34
3.6. EPM .....	36
3.6.1. Propósito: .....	36
3.6.2. Mega (en revisión): .....	37
3.6.3. Valores institucionales: .....	37
4. Método .....	38

4.1. Estudio de Caso .....	38
4.2. Técnicas de obtención de información .....	39
4.2.1. Entrevistas semiestructuradas.....	39
4.3. Fuentes de investigación.....	41
4.3.1. Fuentes primarias: .....	41
4.3.2. Fuentes secundarias:.....	41
4.4. Participantes.....	41
4.5. Fases de investigación .....	42
4.5.1. Preparatoria: .....	42
4.5.2. Descriptiva: .....	42
4.5.3. Interpretativa: .....	42
5. Presentación y análisis de los resultados.....	44
5.1. Caracterización de los entrevistados.....	44
5.2. Inclusión Laboral .....	44
5.3. Discapacidad.....	55
5.4. Prejuicios y estereotipos .....	59
6. Conclusiones .....	66
Bibliografía.....	69

## Introducción

En EPM, el día 26 de junio del año 2019, se incorporaron 20 personas con diferentes tipos de discapacidades, luego de dos años de trabajo por parte del área de Desarrollo de Talento Humano de la organización y con previa autorización de la Junta Directiva. Para esta inclusión se definieron 18 cargos para 20 plazas, que abarcaban niveles de educación superior (técnica, tecnológica o profesional), quienes fueron vinculados a la empresa por medio de contrato a término fijo a un año.

En compañía de Pacto de Productividad (empresa experta en inclusión laboral de personas con discapacidad) en temas como accesibilidad, apoyos y ajustes razonables, los cuales eran ejes medulares necesarios en el desarrollo de esta inclusión laboral, se comenzaron con las sensibilizaciones al interior de toda la organización con el fin de generar la apropiación del tema y que se comience a incorporar en la consciencia de los empleados esta iniciativa.

La inclusión social de personas con discapacidad se ha convertido en un asunto en común desde el ámbito empresarial. La visión de las personas con discapacidad se ha ido modificando y con esta también se transforma el trato que se le da a esta población, reconociendo sus derechos humanos sin discriminación alguna. Sin embargo, aún muchas personas y organización siguen poseen prejuicios negativos sobre las personas con discapacidad.

Las cifras demuestran el estado crítico que se presenta con esta población, su alta tasa de desempleo y los bajos índices escolares, producidos por estereotipos del entorno, el cual juega en muchas ocasiones el papel de ente discapacitador. Adicional a esto, los datos numéricos también muestran que las personas con discapacidad en su mayoría se encuentran en la pobreza o pobreza extrema, punto crítico a trabajar por medio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS.

Tomando como referencia la cantidad de personas con las que EPM inicio su proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad (20 individuos), adicional a esto el tipo de empresa y el reconocimiento que tiene en Antioquia y Colombia; este anteproyecto de investigación tiene por



objeto caracterizar el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad en EPM, detallando los diferentes componentes que se manifestaron en procesos de incorporación y adaptación, mediante las percepciones de las diferentes partes interesadas, con el fin mostrar su experiencia y que sirva como referente para otras empresas.

## **1. Objetivos**

### **1.1. Objetivo General**

Caracterizar el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad llevado a cabo en una empresa antioqueña prestadora de servicios públicos domiciliarios (EPM), a partir de las percepciones de las personas involucradas en el mismo.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- Analizar las percepciones entorno al grado de aceptación de las personas con discapacidad de las partes interesadas para su incorporación en EPM, a través de entrevistas semiestructuradas
- Identificar los prejuicios y estereotipos que se interponen en la inclusión laboral de personas con discapacidad en EPM
- Comprender como las estrategias, acciones y políticas implementadas permitieron la incorporación de personas con discapacidad en EPM.
- Formalizar los resultados de la investigación a modo de estudio de caso permitiendo tomarse como referente para otras organizaciones de similar sector

## 2. Planteamiento del problema

La inclusión laboral de personas con discapacidad (PCD) es un proceso intercedido por la progresión conceptual y normativa ligada a la convención de derechos de la ONU (2006) de este sector poblacional. Aproximadamente el 10% de las personas del mundo, esto es, 650 millones de individuos, presentan una discapacidad y se constituyen en la minoría de mayor representación del mundo. Esta cifra está aumentando debido al aumento poblacional, los adelantos en el ámbito la salud y medicina, y el proceso de envejecimiento ligado a las enfermedades crónicas no transmisibles, dice la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 2011.

En los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los índices de discapacidad son significativamente más altos entre los grupos con menores tasas formativas. El promedio es de 19%, en contraposición con 11% entre los que tienen más educación. Otro dato considerable es que nos ofrece el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es que una gran proporción de las personas con discapacidad vive en países en vía de desarrollo, aproximadamente el 80%, siendo nuestro país no ajeno a esta realidad. Adicionalmente, se reporta que, en el conjunto de los países de la OCDE, las mujeres tienen una incidencia más alta de discapacidad comparado con los hombres; anclando la problemática de vulnerabilidad socioeconómica e incrementando los niveles de pobreza en el país.

[...] El Banco Mundial estima que el 20% de las personas más pobres del mundo tienen algún tipo de discapacidad, y tienden a ser considerados dentro de sus propias comunidades como las personas en situación más desventajosa. (Organización de las Naciones Unidas, s.f.)

Partiendo de este contexto internacional, el Estado en compañía de entidades no gubernamentales han impulsado y transformado medidas que promueven la inclusión socio laboral de las personas con discapacidad en su etapa productiva, lo cual está plasmado en las directrices e impacto de la normatividad vigente, con la puesta en marcha de leyes como: la 1346 de 2009, la ley estatutaria 1618 de 2013, el CONPES 166 de 2013, entre otras, las cuales tienen como objeto garantizar sus derechos en todas sus dimensiones. Según Correa & Castro (2016), Colombia desde el 2011

asumió la responsabilidad plantear, implementar y hacerles seguimiento a las políticas públicas que permitan la inclusión laboral de la población con discapacidad; y buscando la protección, el respeto y las garantías de sus derechos.

[...] De acuerdo con la información del Censo General del 2005, había 2,6 millones de personas con discapacidad en el país, lo que supone una tasa de prevalencia de 6,3%. Por otra parte, datos más recientes del Registro de Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad (RLCPD) - creado por el Ministerio de Salud y Protección Social - señalan que, con corte a febrero de 2018, hay identificadas 1,4 millones de personas con discapacidad. A pesar de lo anterior, la información del RLCPD permite hacer una caracterización de la población con discapacidad. De acuerdo con las estadísticas, el 31% de las personas registradas se encuentran incapacitadas de manera permanente para trabajar y no cuentan con una pensión, y apenas el 12% se encuentra trabajando. Adicionalmente, de las personas que se encuentran trabajando, el 80% refirieron trabajar sin contrato laboral y solo el 7% afirmaba tener un contrato a término fijo. (Fedesarrollo, 2018, p. 5)

De otro lado, también se ha visto en Colombia que las personas con discapacidad enfrentan barreras para ingresar al mercado laboral formal, estas son: la escasa inserción de las personas con discapacidad en la formación en educación superior, la accesibilidad efectiva a la información disponible, la percepción de los empleadores respecto a las capacidades que tienen las personas con discapacidad y las barreras psicológicas (Cárdenas & Campo, 2017).

La escasa inserción de las personas con discapacidad en la formación en educación superior: según Red2Red Consultores (2013) no hay suficientes medidas que impulsen o fortalezcan la formación de las personas con discapacidad, no hay adecuación de los planes de formación de educación superior acorde con las necesidades y particularidades de esta población, adicionalmente, la formación de personas con capacidad de instruir y servir como intermediarios laborales de las personas con discapacidad es limitado. De acuerdo con las estadísticas del RLCPD (Registro para la Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad), “De las personas con discapacidad mayores a 24 años al momento del registro: 42% tenían como último nivel educativo aprobado la

Primaria, 20% la Básica Secundaria, y 31% de las personas no habían alcanzado ningún nivel educativo. Del total de la población en el RLCPD mayor de 24 años, 378.611 (30%) reportó no saber leer ni escribir” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019).

En los canales de búsqueda de empleo las dos problemáticas presentes son:

[...] en la accesibilidad hay deficiencias en la infraestructura y servicios complementarios, que podrían facilitar igualdad de condiciones en el acceso a la información existente a las personas con discapacidad. En la sensibilización se trata de mostrarles a los empresarios las ventajas de contratar personas con discapacidad y evitar cualquier sesgo negativo que se tenga al respecto. (Cárdenas & Campo, 2017, p. 72)

Las barreras psicológicas repercuten en alto grado en las decisiones y estilo de vida de las personas con discapacidad, según los investigadores de Red2Red Consultores: “las actitudes familiares suponen un obstáculo añadido. La sobreprotección familiar, en ocasiones, genera inseguridad en las personas con discapacidad y les limita en su decisión de cursar estudios superiores” (Red2Red Consultores, 2013, p.70); “Determinadas actitudes sociales de indiferencia o de desconocimiento de la realidad del contexto de la discapacidad, pueden suponer una dificultad añadida que afecta al grado de aceptación del alumnado” (Red2Red Consultores, 2013, p. 70). “Por tanto, las personas con discapacidad pueden presentar problemas de autoestima derivados de actitudes negativas de su entorno, que dificultan su proceso de desarrollo emocional y, por ende, educativo y laboral” (Cárdenas & Campo, 2017, p.72). Como puede analizarse, es determinante conocer las características y necesidades específicas de la población a intervenir con el objetivo de identificar los posibles restrictores contextuales e individuales, que limitan la inserción al mercado laboral, siendo consistentes con los escenarios reales; y que pueden llegar a ser factores claves en el desarrollo profesional y personal de este sector poblacional.

De este modo, el factor denominador encontrado en nuestro país para la inclusión social y productiva de las personas con discapacidad es que se cuenta con un marco legal estructurado que permite realizar inserción laboral de forma rigurosa y efectiva, gracias al grupo de medidas y propuestas que propenden por la participación laboral de estas personas.

[...] Una de las medidas recientes fue la expedición del Decreto 2011 de 2017 por parte del Ministerio del Trabajo. Esta norma tiene como objetivo establecer un porcentaje de vinculación laboral de las personas con discapacidad en todas las entidades del sector público del orden nacional, departamental, distrital y municipal de las tres ramas del poder público. Esta medida promueve la creación de trabajos formales para las personas con esta condición; sin embargo, su éxito dependerá de la preparación de las oficinas de gestión humana y de los ajustes necesarios para que las personas con discapacidad puedan desarrollar satisfactoriamente sus deberes. (Fedesarrollo, 2018, p. 6)

Es menester aclarar que, a pesar de estos avances normativos y del reporte de casos exitosos de inclusión laboral a lo largo y ancho del territorio colombiano, como los desarrollados en organizaciones vinculadas al pacto de productividad y de pequeñas empresas de las cuales no existe un reporte oficial; por lo que se puede inferir que en nuestro país hay retos importantes con relación a este tema. Según el Ministerio de Salud y Protección Social, a hoy se perpetúan cifras reveladas entre 2016-2017, haciendo referencia a tan solo el 12% de las personas con registro se encuentran actualmente trabajando. De igual forma, con relación a su nivel educativo, solo el 42% de las personas tienen la primaria como su último nivel de formación, el 20% la secundaria y el 31% no cuenta con ninguna educación formal. En suma, las cifras reportadas en la guía para el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad del Ministerio del Trabajo (2016), confirma que existe una tasa de desocupación de la población con discapacidad potencialmente trabajadora del 84,5%, el 15,5% restante tienen un trabajo; no obstante, solo el 2,5% tienen ingresos de un salario mínimo o más; por lo anterior, es posible indicar que existe una falta de inclusión laboral de población con discapacidad en Colombia.

Partiendo de los argumentos previamente descritos se puede validar que la no inserción laboral de personas con discapacidad implica la carencia de ingresos en estos individuos, impactando diferentes dimensiones de la calidad de vida como lo son: la económica, familiar y social; y que como bien dispone Pinilla-Roncancio (2015) al plantear que las personas con discapacidades y sus familias enfrentan mayores riesgos de pobreza y empobrecimiento, el costo extra de la discapacidad, la reducción en los niveles de capital humano de un hogar y el costo de la atención de estas

personas se mantienen vigentes dentro de las realidades no ajenas a nuestro país y que son preeminentemente susceptibles a intervenir.

Probablemente, la inclusión laboral con personas con discapacidad se ha vuelto atractiva para muchas compañías por los diferentes beneficios en el tema de responsabilidad social, reconocimiento social, beneficios tributarios, entre otros; sin embargo, al revisar al interior de las organizaciones no se encuentra la consciencia social tan desarrollada que permita realizar con plena certeza de la contribución que se realiza tanto en el ámbito personal de cada individuo como en el ámbito social. Muchas empresas solo realizan procesos de inclusión por cumplir la tarea o montarse en la tendencia.

Por lo anterior, se pretende ilustrar desde una perspectiva detallada el cómo se desarrolló en Grupo EPM esta propuesta, pormenorizando la ruta implementada en los componentes del proceso inclusión laboral de personas discapacidad; convirtiéndose en un referente a nivel local, nacional y porque no internacional de un modelo de incorporación de PCD en un contexto organizacional actual.

## **2.1. Estado del arte**

Luego de realizar la revisión bibliográfica de los artículos antecesores con evidencia científica, cuyo contenido y rigor metodológico buscan explicar la convergencia entre las categorías de análisis de nuestra investigación, estas son: inclusión laboral y el concepto de discapacidad (personas con discapacidad PCD); sin desconocer como categorías emergentes propios del desarrollo del tema a: los prejuicios, actitudes, el nivel de aceptación organizacional y todas las estrategias, acciones y políticas aplicadas para hacerse realidad; se encuentra material investigativo de diversos autores con este contenido desde diferentes perspectivas (ciencias sociales y humanas, estadística y datos estatales demográficos, áreas de la salud y clínico-asistencial) desde principios de siglo y con más preponderancia desde el año 2006 hasta nuestros días. Los recursos empleados para dicha revisión fueron: a). Los motores de búsqueda a través del acceso digital a las bases de datos de la Universidad EAFIT, propiamente: Scopus, Ebscohost, Descubridor, Scielo, y APA. b). Textos en

físico disponibles en el centro cultural biblioteca Luis Echavarría Villegas y por préstamo y sugerencia de los docentes asesores del trabajo. Y c). Testimonios y referenciaciones de otras experiencias previas en organizaciones del pacto de productividad, específicamente Colcafé y La Casa de Carlota Medellín, junto con Best Buddies.

Las oportunidades de empleo para las personas con discapacidad (PCD), no es un asunto nuevo. Por el contrario, se puede interpretar como uno de los ejes medulares en la lucha por la ampliación de los derechos colectivos de esta población, la cual se ha intensificado a partir de la segunda mitad del siglo XX. El análisis y la interpretación de la discapacidad, ha tenido diferentes concepciones bien sea como un fenómeno social o desde el paradigma biopsicosocial, donde Ferreira (2008), reporta en dos investigaciones, que es la sociedad el ente discapacitador de las personas con discapacidad, gracias a los estereotipos, hábitos y a la exclusión social. Más adelante en otra publicación realizada por el mismo autor, se plantea que la forma en que se entiende la condición de discapacidad puede generar marginación, opresión y exclusión de las personas con discapacidad.

América Latina no está desvinculada a estas discusiones. En la última década años el tema se está teniendo en cuenta en los asuntos de las políticas públicas y demás instituciones. En Colombia recientemente se publicó el modelo de inclusión laboral de personas con discapacidad: el Pacto de Productividad, dicho documento pretende orientar prácticas inclusivas de selección, vinculación y permanencia, adicionalmente, documenta estrategias que promueven la vinculación laboral, de manera que se garantice el derecho al trabajo, de acuerdo con la convención de derechos de las personas con discapacidad, asumida por Colombia en el año 2009 (Mahecha, 2018).

Como resultado de estos debates e investigaciones se han ido creando caracterizaciones, descripciones y modelos que representan esta realidad, desde los diferentes campos de acción o ámbitos en los que se puede desempeñar una persona con discapacidad. Podemos encontrar investigaciones sobre los dominios de la salud (Zapata & Galarza, 2013), estereotipos (Nelissen, Hülsheger, van Ruitenbeek, & Zijlstra, 2016), estatus personal (Enríquez, 2018), educación (Redig & Glat, 2017), apoyo en el trabajo (Becerra, Lucero, & Montanero, 2017), entre otros.



[...] No obstante, aunque se han desarrollado muchas investigaciones y estudios de caso de inclusión laboral para PCD, los índices de desempleo y de precarización laboral en este grupo poblacional continúan siendo prominentes, en relación con los del resto de la población en general. Escasas oportunidades de empleo genuino, desventajas significativas en el mercado laboral, bajos ingresos, asignación de tareas no calificadas y de escasa productividad, omisión de derechos laborales, subocupación horaria, empleos de baja calidad y altamente inestables, se mantienen e incluso se acentúan. (Mareño, 2015, p. 407)

Según el Informe Mundial sobre la Discapacidad (2011), en el estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE realizado en el año 2010, muestra que:

[...] En 27 países, las personas con discapacidad en edad de trabajar enfrentaban considerables desventajas y peores resultados en el mercado de trabajo que las personas sin discapacidad en edad de trabajar. En promedio, la tasa de ocupación de las personas con discapacidad (44%) equivalía a más de la mitad de la de las personas sin discapacidad (75%). La tasa de inactividad era aproximadamente 2,5 veces mayor entre las personas sin discapacidad (49% y 20%, respectivamente). (Organización Mundial de la Salud, 2011, p. 269)

La población con discapacidad no constituye un grupo homogéneo, pues existen varios tipos de discapacidad: física, sensorial: visual o auditiva y cognitiva (mental) que no necesariamente influyen todas las veces en la capacidad para trabajar y participar en la sociedad (DANE, 2018).

En esta misma vía, tomando en cuenta los países Latinoamericanos y dos de los estudios que abordan esta la problemática de reconocimiento de derechos fundamentales en personas con discapacidad

[...] Uno de los principales problemas que enfrenta la población con discapacidad en la región es el desempleo y la marginación laboral. Según la información obtenida, en promedio, alrededor del 70% de las personas con discapacidad de la región están desempleadas o excluidas de la fuerza laboral. (Stang, 2011, p. 18)

En el contexto nacional se puede encontrar trabajos sobre inclusión laboral de personas con discapacidad donde se concluye que “existe la necesidad de aunar esfuerzos que conlleven a la reglamentación e implementación de políticas y programas vigentes con el fin de lograr un tratamiento igualitario”(Garavito, 2014, p. 5), un estudio posterior realizado por Satizabal (2019) enfocado a la ciudad de Cali (Colombia), demuestra que los empleados que se encuentran vinculados a una compañía tienen empleos estables y con larga trayectoria, no obstante, la mayoría de las PCD, no poseen empleo en compañías, sino de forma informal. Adicional a esto, Mendoza (2019) en su investigación, encuentra que la “inclusión laboral de PCD pese a que está siendo una práctica mediada por elementos normativos y a voluntad de los empleadores, y se registran varios casos de vinculación, los esfuerzos aún siguen siendo insuficientes para alcanzar una cobertura significativa” (Mendoza, 2019, p. 2).

En relación con las estrategias que permiten alcanzar la intencionalidad de la incorporación de trabajadores con discapacidad dentro de las organizaciones se encontró una investigación que ilustra como desde la seguridad y salud en el trabajo, el cumplimiento de los elementos conceptuales y metodológicos de la inclusión laboral favorecen la salud laboral; de modo que los ajustes razonables que se generan promueven el bienestar general, en ese sentido si se anticipara la inclusión laboral de personas con discapacidad, seguramente esta perspectiva hará evidente la necesidad de proponer estrategias de aplicación universal, que pueden integrarse a los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Con relación a la inclusión laboral de las personas con discapacidad, Padilla y Gámez, (2014), plantean que los ajustes razonables son determinantes para la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Entre tanto Vélez (2013), propone el teletrabajo como una metodología que constituye una oportunidad diferente de empleo para dicha población. La afirmación de Padilla y Gámez (2014), es concreta al referir sobre las personas con discapacidad que “la protección de estos trabajadores especialmente sensibles (TES) se basa en adaptar los puestos de trabajo o las condiciones laborales a la persona del trabajador (que no a la inversa)” (Padilla & Gámez, 2014, p. 499). Por tanto, los autores coinciden en que la inclusión laboral surge de un ejercicio de repensar y generar nuevas formas de trabajo; alejadas de la habitual concepción de la capacidad laboral, de manera que haya apertura a la población con discapacidad (Padilla & Gámez, 2014).

Con respecto a las principales barreras para la vinculación laboral de personas con discapacidad se encuentran las siguientes: son la formación educativa, deficiencias en la accesibilidad y las barreras actitudinales las que más peso tienen a la hora de apostarle a una incorporación organizacional (Fedesarrollo, 2018). En ese sentido se requiere abordar a las empresas y trabajadores para eliminar dichas barreras, de manera que no se tenga reacciones excluyentes hacia los candidatos o trabajadores con alguna discapacidad, y por el contrario, sean facilitadores del proceso de vinculación (selección) y favorezcan la permanencia (desarrollo).

En algunos artículos se encontró de común denominador a las barreras actitudinales como obstaculizadores del proceso de inclusión laboral, operando en los empleadores estereotipos y prejuicios frente a su vinculación, responsabilidad legal y desconocimiento frente al manejo de la discapacidad (Nelissen, Hülshager, van Ruitenbeek, & Zijlstra, 2016; Kaye, Jans, & Jones, 2011).

Por su parte Vélez, 2013, plantea que las barreras pueden obviarse con la metodología de teletrabajo, y a su vez evitan riesgos.

[...] Una de las ventajas al vincular a las personas en situación de discapacidad, es el tema de la reducción de los niveles de riesgos en la organización; en la medida que si a la persona en situación de discapacidad se le permite prestar sus servicios desde la comodidad de su hogar; reduciría tanto los riesgos de la organización como sus propios riesgos. (Vélez, 2013, p. 30)

Finalmente, según Julio Cesar Martínez Castaño, ex Gerente de Recursos Humanos de Colcafé, la inclusión laboral de PCD hace parte de la dimensión social de la estrategia de sostenibilidad de las organizaciones. Está alineada con la política corporativa de diversidad e inclusión y derechos humanos, y permite incluso certificaciones que apalancan el modelo de gestión de responsabilidad social, como es el caso de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), promoviendo la igualdad de oportunidades en el empleo para PCD, aportando a una sociedad más digna, más justa, más incluyente y con oportunidades para todos.

Diferentes organizaciones internacionales, han planteado métodos, iniciativas y políticas para generar conciencia sobre las barreras u obstáculos que pueden tener las PCD insertas en el mercado laboral. Así mismo, los esfuerzos para promover la importancia de respetar el derecho a una inclusión laboral efectiva (Gomez & Peñaranda, 2019), sin embargo, las estrategias paulatinamente se han ido desarrollando. A hoy se tienen ciertos respaldos desde movimientos colectivos de estado - empresa - universidades para la ejecución y la implementación de políticas a favor de la inclusión laboral (Rueda & Rodriguez, 2014).

Esta investigación tiene como fin realizar una caracterización basada en las percepciones de las personas que hicieron parte de proceso de inclusión de personas con discapacidad, este grupo abarca: la alta gerencia con su aprobación, con el fin de indagar que motivo dicha aceptación a la propuesta de contratar personal con discapacidad; a su vez cuenta con las percepciones de jefes y compañeros, para revisar grado de aceptación y diferentes prejuicios o estereotipos que se tenían en las áreas, frente a su concepción después del ingreso y finalmente las personas con discapacidad nos mostraran su verdad frente a todo el proceso, esto con el fin de validar la consciencia de EPM en cuanto al proceso de inclusión llevado a cabo en el año 2018. Lo anterior, quedará como referente para otras organizaciones, de tal manera que puedan implementar estos procesos de forma similar, mejorada o acordes a sus necesidades.

## **2.2. Justificación**

En la realidad cotidiana, la discapacidad se ha convertido en una situación compleja para el ser, en vista que se ha reemplazado su condición netamente médica, por una condición biopsicosocial, es decir, que abarca, no solo la parte biológica o médica, sino también aspectos psicológicos y sociales. Algunos de estos aspectos son “el tipo de discapacidad, edad, sexo, capacidades y competencias de la propia persona, estructura familiar y apoyos sociales” (Gómez & Peñaranda, 2019, p. 1). En vista de la variedad de aspectos que se abarcan cuando se habla de discapacidad, de igual manera, las personas que presentan algún tipo, se ven enfrentados a situaciones que se encuentran dentro de estos aspectos, sin embargo, uno de los más relevantes son los obstáculos de carácter

social “que en algunas ocasiones pueden limitar la plena integración social del ser humano, el disfrute de las mismas oportunidades que el resto de la población, la igualdad de los derechos sociales, entre otros aspectos” (Gómez & Peñaranda, 2019, p. 1).

Según Gómez & Peñaranda (2019) “La responsabilidad social empresarial ha iniciado una importancia estratégica, en vista que las empresas contribuyen con el progreso de las sociedades a partir de la generación de empleo, ingresos, desarrollo de capital humano, inclusión social, entre otros aspectos” (p. 1). Es por ello que, desde gestión humana, la inclusión laboral de PCD o cualquier sector poblacional enmarcado en la diversidad, es considerada como una “buena práctica” abordada desde conceptos administrativos de reputación y gobierno corporativo como los son: la responsabilidad social empresarial, las empresas familiarmente responsables y la sustentabilidad (Raufflet, Lozano, Barrera, & Garcia, 2012); pudiendo convertirse en una experiencia que contribuye a la transformación del entorno socio-laboral y adicionalmente, para las generaciones descendientes desde la perspectiva en la que se pueden intervenir los temas colectivos relacionados con el desarrollo organizacional, fomentan la sustentabilidad como un nuevo paradigma de desarrollo.

[...] Afirmar que los seres humanos constituyen el centro y la razón de ser del proceso de desarrollo implica abogar por un nuevo estilo de desarrollo que sea ambientalmente sustentable en el acceso y uso de los recursos naturales y en la preservación de la biodiversidad; que sea socialmente sustentable en la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales y que promueva la justicia y la equidad; que sea culturalmente sustentable en la conservación del sistema de valores, prácticas y símbolos de identidad que, pese a su evolución y reactualización permanente, determinan la integración nacional a través de los tiempos; y que sea políticamente sustentable al profundizar la democracia y garantizar el acceso y la participación de todos en la toma de decisiones públicas. Este nuevo estilo de desarrollo tiene como norte una nueva ética del desarrollo, una ética en la cual los objetivos económicos del progreso estén subordinados a las leyes de funcionamiento de los sistemas naturales y a los criterios de respeto a la dignidad humana y de mejoría de la calidad de vida de las personas. (Guimarães, 2002, p. 66)

Los conceptos de los enfoques y herramientas para ejecutar un proceso de inclusión laboral se han constituido en una realidad, que cada vez toman más relevancia al interior de las organizaciones, puesto que cada vez retoman aspectos normativos que regulan a profundidad, el asunto a nivel nacional e internacional, y que, sumado a ello, permiten dirigir la estrategia de gestión humana de las empresas, esto es, el generar valor tanto para la organización como a su gente. Raufflet, Lozano, Barrera y García (2012), nos permiten responder sobre la promoción de la responsabilidad social empresarial, cumpliendo así con los diferentes estándares internacionales de derechos humanos y, creando nuevos accesos a otros mercados, de tal manera que las organizaciones lo ven como una estrategia para acogerse a la contratación de estas personas.

En un contexto universal en el que la forma de relacionarnos con el trabajo está cambiando y requerimos de experiencias que nos doten de conocimiento y que nos ayuden a entender los comportamientos de las personas en el trabajo; la perspectiva organizacional, el contexto social, político y económico son más versátiles y las particularidades de nuestro contexto, demandan profesionales capaces de guiar la dinámica de las organizaciones con rumbos más humanos, equitativos y justos. Propendiendo por la realización del ser humano a través del trabajo y su desarrollo en el ambiente laboral. Es por ello por lo que, los aportes de esta investigación servirán de referencia para que otras empresas conozcan la experiencia de una organización puntual y les permitan evaluar la viabilidad de este tipo de contrataciones frente a las actitudes que esta forma de vinculación genera.

Se seleccionó específicamente esta entidad mixta debido a que esta empresa ha sido una de las que ha tenido mayor número de vinculaciones de personas con discapacidad, adscrita al Pacto de Productividad, y en otra instancia, asintió al acceso de la información necesaria para llevar a cabo la investigación. El planteamiento del problema puede sintetizarse con la siguiente pregunta ¿Cuáles son las percepciones de las personas al interior de EPM frente a la experiencia vivida durante el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad en la organización?

### **3. Marco teórico**

A continuación, se presentan los referentes conceptuales que servirán de marco teórico para este proyecto investigativo, los cuales a la fecha son los actuales.

#### **3.1. Discapacidad**

Según la Organización Mundial de la Salud, la discapacidad se define como:

[...] un término genérico que abarca deficiencias, limitaciones de la actividad y restricciones a la participación. Se entiende por discapacidad la interacción entre las personas que padecen alguna enfermedad (por ejemplo, parálisis cerebral, síndrome de Down y depresión) y factores personales y ambientales (por ejemplo, actitudes negativas, transporte y edificios públicos inaccesibles y un apoyo social limitado) (Organización Mundial de la Salud, 2018)

El concepto de discapacidad ha ido migrando con los años de tener un carácter netamente biológico o médico, a integrar varios ámbitos, de esta manera en la actualidad es considerado de carácter biopsicosocial, puesto que no importa el tipo de discapacidad, como se va a explicar en a continuación, todas las clasificaciones de discapacidad poseen características biológicas o médicas, psicológicas y sociales.

El termino biopsicosocial, a diferencia del modelo biomédico, se generó como resultado de la evolución a un enfoque de sistemas, donde no solo se le da importancia a un elemento, sino a un conjunto de elementos como un todo intentando abarcar la mayor cantidad de aspectos posibles en la vida de un individuo, adicionalmente, estos elementos que integran el conjunto biopsicosocial interactúan y se interrelacionan entre sí. “El modelo o enfoque biopsicosocial es un modelo general, que plantea que los factores biológicos, psicológicos y sociales, juegan un papel importante en el funcionamiento humano en el contexto de la enfermedad y de la percepción de la misma” (Asociación Proyecto Hombre, 2015).

### **3.1.1. Clasificación de discapacidad**

Tomando como referente la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y la Salud, elaborada por la Organización Mundial de la Salud, en conjunto con Organización Panamericana de la Salud en el año 2001, se realiza una distinción de los tipos de discapacidad, los cuales se agrupan en cuatro grupos.

- **Funciones Corporales:** “Las funciones corporales son las funciones fisiológicas de los sistemas corporales (incluyendo las funciones psicológicas)” (Organización Mundial de la Salud, 2001, p. 49). Dentro de este grupo podemos encontrar discapacidades relacionadas con:  
a) Funciones mentales, b) Funciones sensoriales y dolor, c) Funciones de la voz y el habla, d) Funciones de los sistemas cardiovascular, hematológico, inmunológico y respiratorio, e) Funciones de los sistemas digestivo, metabólico y endocrino, f) Funciones genitourinarias y reproductoras, g) Funciones neuromusculoesqueléticas y relacionadas con el movimiento, y h) Funciones de la piel y estructuras relacionadas.
- **Estructuras corporales:** “son las partes anatómicas del cuerpo tales como los órganos, las extremidades y sus componentes” (Organización Mundial de la Salud, 2001, p. 113), en esta clasificación encontramos el cuerpo humano dividido en grupos funcionales, como lo son: a) Estructuras del sistema nervioso, b) El ojo, el oído y estructuras relacionadas, c) Estructuras involucradas en la voz y el habla, d) Estructuras de los sistemas cardiovascular, inmunológico y respiratorio, e) Estructuras relacionadas con los sistemas digestivo, metabólico y endocrino, f) Estructuras relacionadas con el sistema genitourinario y el sistema reproductor, g) Estructuras relacionadas con el movimiento y h) Piel y estructuras relacionadas.
- **Actividades y participación:** “Actividad es la realización de una tarea o acción por una persona. Participación es el acto de involucrarse en una situación vital” (Organización Mundial de la Salud, 2001, p. 133). Las actividades presentan ciertas limitaciones que son las difi-



cultades que presenta un individuo para realizar alguna de ellas; mientras problemática presentada por una persona para involucrarse en las diferentes de denomina restricción (Organización Mundial de la Salud, 2001), dentro de esta categoría encontramos actividades de la vida diaria de los individuos, que implican una interrelación con otros, y con su entorno, como lo son: a) Aprendizaje y aplicación del conocimiento, b) Tareas y demandas generales, c) Comunicación, d) Movilidad, e) Autocuidado, f) Vida doméstica, g) Interacciones y relaciones interpersonales, h) Áreas principales de la vida e i) Vida comunitaria, social y cívica.

- Factores ambientales: “constituyen el ambiente físico, social y actitudinal en el que las personas viven y conducen sus vidas” (Organización Mundial de la Salud, 2001, p. 185), en esta clasificación se encuentran aspectos, con características de mayor alcance o más generales que el ítem inmediatamente anterior, estos son: a) Productos y tecnología, b) Entorno natural y cambios en el entorno derivados de la actividad humana, c) Apoyo y relaciones, d) Actitudes y e) Servicios, sistemas y políticas.

### **3.1.2. Modelos de tratamiento de la discapacidad**

Desde la antigüedad, han existido diferentes posturas, o tratamientos sociales a los cuales han sido expuestas las personas con discapacidad, a estos tratamientos sociales se les da el nombre de modelos. Con el paso de los años estos modelos han ido evolucionando, simultáneamente a la percepción que ha tomado la sociedad frente población.

- 3.1.2.1. Modelo de prescindencia:** “considera, o consideraba, que la discapacidad tenía su origen en causas religiosas, y que las personas con discapacidad eran una carga para la sociedad, sin nada que aportar a la comunidad” (Toboso & Arnau, 2008, p. 66), de este modelo se desprenden dos submodelos sobre la respuesta social al origen de la misma.

- **Submodelo Eugenésico:** considera inconveniente el desarrollo o crecimiento de las personas con discapacidad, su causa religiosa se basa en que el nacimiento de una persona con discapacidad era resultado del pecado cometido por sus padres o una señal que el individuo no merecía vivir la vida, esto sumado a la suposición o prejuicio que eran una carga “llevaba a prescindir de estas personas mediante prácticas eugenésicas, como el infanticidio en el caso de los niños y niñas” (Toboso & Arnau, 2008,p.66).
- **Submodelo de Marginación:** está caracterizado por la exclusión, “consecuencia de subestimar a las personas con discapacidad y considerarlas objeto de compasión, o como consecuencia del temor y el rechazo por considerarlas objeto de maleficios y advertencia de un peligro inminente” (Toboso & Arnau, 2008, p. 66).

**3.1.2.2. Modelo rehabilitador:** Este modelo se centra en las actividades o en aquello que la persona con discapacidad no se le posibilita realizar, es decir, no es capaz. No se enfocan que podrían aportar estos individuos a la sociedad. Este modelo se apoya en una actitud caritativa y paternalista (Toboso & Arnau, 2008).

[...] Sus características fundamentales son dos: en primer lugar, las causas que se alegan para justificar la discapacidad, a diferencia del modelo de prescindencia, ya no son religiosas, sino que pasan a ser médico-científicas. En este modelo, y tratándose del campo de la medicina, ya no se habla de Dios o del diablo, sino que se alude a la discapacidad en términos de “enfermedad” o como “ausencia de salud”. En segundo lugar, se considera que las personas con discapacidad pueden tener algo que aportar a la comunidad, pero sólo en la medida en que sean rehabilitadas o normalizadas, y logren asimilarse a las demás personas (válidas y capaces) en la mayor medida posible. (Toboso & Arnau, 2008, p. 67).

**3.1.2.3. Modelo social:** Este modelo aborda en cierto sentido el modelo anterior, ya que no solo abarca la parte personal o individual del sujeto, sino

también que reconoce que la sociedad también crea impedimentos y limitaciones que afectan el desenvolvimiento de las personas con discapacidad.

[...] No son las limitaciones individuales de las personas con discapacidad la causa del problema, sino las limitaciones de la sociedad para prestar los servicios apropiados y para garantizar que las necesidades de esas personas sean tenidas en cuenta dentro de la organización social. Esto no supone negar el aspecto individual de la discapacidad, sino enmarcarlo dentro del contexto social. (Toboso & Arnau, 2008, p. 68).

**3.1.2.4. Modelo de la diversidad:** en este modelo, en base al cambio de concepto que se ha generado, el cual el termino discapacidad se ha ido desplazando, por “Diversidad Funcional”; su eje fundamental es la dignidad, en el cual se elimina cualquier rastro de discriminacion, en vista que según investigaciones de Palacios y Romanach (2008) a pesar de las políticas y estrategias implementadas con los modelos anteriormente mencionados (prescindencia, rehabilitador y social) se sigue realizando una discriminación en menor nivel según sea el modelo. Por ende, agumentan que no importa cual diversidad presente una persona (racial, etnica, funcional, religiosa, entre otras) todas deben tener asegurada la dignidad humana (Palacios & Romañach, El modelo de la diversidad: una nueva visión de la bioética desde la perspectiva de las personas con diversidad funcional (Discapacidad), 2008).

### **3.2. Inclusión laboral:**

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006), habla sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad argumentando que:

[...] Los Estados Partes en la presente Convención reconocen el derecho en igualdad de condiciones de todas las personas con discapacidad a vivir en la comunidad, con opciones iguales a las de las

demás, y adoptarán medidas efectivas y pertinentes para facilitar el pleno goce de este derecho por las personas con discapacidad y su plena inclusión y participación en la comunidad. (ONU, 2006)

Sin embargo, otros autores han definido la inclusión laboral, de otras maneras, como lo son: La Rota y Santa (2011), quienes dan su definición:

[...] Inclusión es entonces, una en la que las personas con discapacidad tienen derecho a trabajar en igualdad de condiciones con las demás personas y tienen derecho a escoger libremente una forma de trabajo que se adecúe a sus necesidades. La escogencia libre del trabajo hace referencia directamente a la situación en la que encuentran las personas con discapacidad que, por la falta de oportunidades, se ven obligadas a trabajar de una forma que no es adecuada para ellos y que no cumple con las garantías legales. (La Rota & Santa, 2011, p. 39)

Actualmente, en Colombia, esta inclusión se encuentra regulada desde la Constitución política de 1991 (vigente a la fecha), por los siguientes artículos:

[...] ARTICULO 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Del artículo anterior se infiere que todos los individuos tienen una condición de igualdad, es decir, en el caso de la población con discapacidad, poseen igual de derechos el resto de la población, haciendo referencia a sus capacidades y potencialidades, su condición de discapacidad no debe afectar el despliegue de las mismas. Precisamente, la investigación quiere rastrear las políticas de inclusión laboral con personas con discapacidad en EPM.

[...] ARTICULO 47. El Estado adelantará una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a quienes se prestará la atención especializada que requieran. (Constitución Política de Colombia, 1991)

En Colombia, el Estado por medio de políticas, leyes y decretos, debe garantizar que las personas con algún tipo de discapacidad tengan adecuados procesos de rehabilitación, con el fin que sean integrados a la sociedad y puedan dar a conocer sus potencialidades como individuos.

[...] ARTICULO 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud. (Constitución Política de Colombia, 1991)

Mediante diferentes estrategias, el Estado debe garantizar el derecho al trabajo y educación de personas con discapacidad, sin embargo, estas estrategias deben considerar las condiciones de accesibilidad, apoyo y ajustes razonables en cada caso, con el fin de garantizar el éxito en los diferentes procesos de inclusión sean exitosos en cada una de las entidades en las que se lleve a cabo.

### **3.3. Prejuicios y Estereotipos**

A pesar de que, el foco central de este proyecto investigativo no son los prejuicios y estereotipos sobre las personas con discapacidad en EPM, no obstante, es importante analizarlos y entender estos de qué forma tomaron el papel de facilitadores y obstaculizadores en el proceso de inclusión laboral que se llevó a cabo en dicha organización.

Sobre prejuicios y estereotipos, existen muchas definiciones de las cuales, a continuación, recopilaremos las definiciones más aproximadas al contexto investigativo en el que nos desenvolvemos.

#### **3.3.1. Prejuicios**

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la palabra prejuicio se define como: “Opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal” (Real Academia

Española); sin embargo, otros autores, aunque con definiciones alineadas a anterior, complementan la de cada uno con información que supone mayor profundidad.

Para Myers (2003), el prejuicio es una preconcepción, la cual siempre es negativa, dirigida hacia una persona o un grupo; generalmente este prejuicio lleva a un sesgo, puesto que en muchas ocasiones impiden ver las otras caras del individuo, encajándolo o identificándolo con un grupo poblacional o de individuos los cuales presentan ciertos comportamientos o actitudes. Los prejuicios se generan por medio de diferentes asociaciones que involucran sentimientos, formas de actuar y creencias de la persona que juzga (Myers, 2003).

Mientras que para Smith y Mackie (1997) citado por Camacho y Martínez (2016) “los prejuicios como la evaluación ya sea positiva o negativa acerca de los miembros de un grupo. Además, indican que el prejuicio se genera por factores cognitivos y sociales” (Camacho & Martínez, 2016), podemos ver la diferencia notoria, puesto para Myers siempre será una preconcepción negativa, mientras que para Smith y Mackie, no importa el carácter positivo o negativo de la preconcepción, lo importante es que exista un juzgamiento, sin la cantidad de información necesaria para realizar un juicio real sobre un individuo o grupo.

Para efectos investigativos en la categoría prejuicios nos apoyaremos en la definición de Smith y Mackie.

### **3.3.2. Estereotipos**

Para la Real Academia Española, la palabra estereotipo se define como “imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable”, es decir, es una preconcepción, con fundamentos o no, sobre un grupo que no puede ser cambiada por las personas a complacencia de ellos, un ejemplo de esto se encuentra en las personas con discapacidad que su idea aceptada comúnmente se basa en la limitación y el déficit para realizar alguna acción.

Según Myers (2003), un estereotipo, es una creencia negativa sobre una persona o grupo, adicionalmente, es una forma de generalizar, pues el ser humano en su necesidad de sintetizar su vida tiende a realizar generalizaciones para poder entender lo que lo rodea de forma más ágil. Para este autor solo se presentan “problema con los estereotipos cuando se generalizan demasiado o simplemente están equivocados” (Myers, 2003, p. 176).

Por otra parte, para Cohen (2000), los estereotipos son “generalizaciones que se hacen con respecto a los individuos de ciertas categorías religiosas, raciales o étnicas. Se espera que los miembros de estas categorías exhiban ciertas características de personalidad y pautas de conductas preconcebidas” (Cohen, 2000, p. 178). Para este autor a diferencia de Myers, no es solo la creencia negativa, sino una creencia en general la forma de actuar, características de personalidad y conductas de los individuos o grupos.

Para efectos investigativos del proyecto actual, la definición con la que trabajaremos será la de Bruce Cohen en su libro *Introducción a la Sociología*.

Al igual que los prejuicios, los estereotipos no implican una verdad absoluta, sin embargo, en muchas ocasiones tienden a tener una parte o gran cantidad de verdad, no siempre son malos como se tiende a suponer. Estos no se pueden observar directamente, puesto que su presencia no se hace tan evidente, a menos que aparezcan exclusiones, discriminaciones, marginaciones, estigmatizaciones, entre otras.

### **3.4. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Inicialmente en el mundo empresarial, la responsabilidad social realizada por las empresas era considerada como un acto filantrópico de los dueños de las compañías para/con sus empleados, familias y sociedad que rodeaba a la organización, en sus inicios no se encontraba regulado ni reglamentado por ninguna ley.

Este concepto conocido en el mundo empresarial actual, tiene sus inicios en el libro *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen (1953) donde define la responsabilidad social como “Son obligaciones de los hombres de empresa a seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir las líneas de acción que resulten deseables en función de objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953, p. 6); adicionalmente, en sus inicios fue considerado responsabilidad social el estricto cumplimiento de las obligaciones por parte de la empresa, no solo de las laborales, si no de todas las que le aplicaran a la compañía según el sector al que pertenecía. En muchas ocasiones, RSE se entendía como hacerse responsable y retribuir sobre las consecuencias y los impactos generados por la compañía al realizar su actividad, por ende, inicialmente, fue mas conocido en las empresas que explotaban recursos naturales, es decir, el sector primario el cual abarca empresas como mineras, madereras, extractivas, entre otras (Peña, 2018).

Según plantea Peter Drucker, citado por Raufflet, Lozano, Barrera y García (2012), para que la Responsabilidad social empresarial de una empresa se ponga en marcha adecuadamente, debe ser rentable para las compañías y generar oportunidades para el negocio, en al menos unos de los aspectos que le importan al mismo (clientes, empleados, proveedores, entre otros) (Raufflet, Lozano, Barrera, & Garcia, 2012).

En nuestro país, este concepto ha tomado mucha fuerza en los últimos años, ya que se ha unido con otros conceptos como sostenibilidad (RAE: “que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente”), además las crisis ambientales y sociales que están atravesando los países, no solo Colombia; han hecho replantearse a los individuos y a los grupos sobre qué podemos hacer, no solo al interior de las organizaciones para perdurar en el tiempo sino también para la contribución con el desarrollo humano.

La definición que se considera más acertada para este proyecto investigativo, frente al termino responsabilidad social empresarial es:



[...] La contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. (Fundación PROHumana).

### **3.4.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

La Organización de las Naciones Unidas en el mes de septiembre del año 2015, dio por terminado la estrategia que era contemplada como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la cual surgió de una alianza entre países con el fin de disminuir la pobreza extrema en el mundo. Con esta premisa surgieron los 8 objetivos que estuvieron vigentes hasta el año 2015.

A finales del 2015, en la Cumbre del Desarrollo Sostenible, realizada por la ONU, más de 150 jefes de estado planearon y adoptaron la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, junto con los 17 objetivos y 169 metas que esta incluía, a pesar de ser un mayor número de objetivos que los ODM, se consideran los ODS como los herederos de los anteriores, con el fin de continuar y mejorar los buenos resultados obtenidos durante el periodo 2000-2015. La premisa con la cual se crearon estos 17 objetivos se fundamenta en proteger al planeta para que sea sostenible en el tiempo, y a su vez promover la prosperidad, estos abarcan tres dimensiones: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Los objetivos son en su orden: a). Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo, b). Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, c). Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, d). Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos, e). Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, f). Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos, g). Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos, h). Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el tra-

bajo decente para todos, i). Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación, j). Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países, k). Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, l). Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, m). Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, n). Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible, o). Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica, p). Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles, q). Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

En el caso de EPM, apunta estratégicamente al aporte de los objetivos número: I, VIII y X.

A pesar de que estos objetivos no son de obligatorio cumplimiento, muchos gobiernos se han acogido a estos, generando sus propias políticas y acciones con el fin de contribuir al cumplimiento de estos. Adicionalmente, muchas empresas han empezado sus planes de RSE orientados a aportar al cumplimiento de dichos objetivos, lo cuales se centran en contrarrestar las problemáticas más grandes de la sociedad actual, con el fin que estos padecimientos sociales sean subsanados o mitigados en el año 2030 (Organización de las Naciones Unidas, s.f.).

### **3.5. Incorporación y adaptación de personas a la organización**

Según García, Murillo y González (2010), la gestión humana cuenta con cinco procesos que permiten logro de los metas organizaciones: “Organización y Planificación del Área de Gestión Humana; Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización; Compensación, Bienestar y Salud de las Personas; Desarrollo del Personal; y Relaciones con el Empleado” (García, Murillo,

& Gonzalez, 2010). Cada uno de estos cumplen una función específica dentro del área, con el fin de conseguir los objetivos organizacionales.

Para el Grupo EPM, se analizará el proceso de incorporación y adaptación de personas con discapacidad a la organización; para el cual García, Murillo y González (2011), lo definen como:

[...] Este macroproceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las habilidades y competencias necesarias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer, generando valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción. (2011, p. 55)

Este macroproceso empieza desde la requisición de personal y va hasta el subproceso de inducción, pasando por el reclutamiento, la selección y la contratación (Garcia, Murillo, & Gonzalez, 2010).

La requisición de personal definida como la solicitud que hacen las diferentes áreas cuando se requiere ocupar una vacante; el reclutamiento es aquella búsqueda de hojas de vida y candidatos que se acojan al cargo. Estas dos anteriores, se pueden realizar de carácter interno y externo, además se debe tener en cuenta el mercado laboral y las diferentes fuentes de reclutamiento que se facilitarían esa función (Garcia, Murillo, & Gonzalez, 2010).

El subproceso de selección consiste en aquellas actividades (pruebas, entrevistas, referencias, entre otras) realizadas para la escoger de la persona indicada para el cargo, con el fin de seleccionar al mejor individuo para que haga parte de la organización. La contratación es el subproceso mediante el cual se ejecuta la vinculación formal a la compañía, durante este la persona se compromete a prestar sus servicios y el empleador a retribuirseles; en este subproceso priman los aspectos legales (Garcia, Murillo, & Gonzalez, 2010).

Finalmente, el subproceso de inducción y socialización, el fin de este es la rápida y adecuada adaptación del candidato seleccionado a su cargo, a la cultura y a las diferentes formas de actuar u accionar en su puesto y la organización (Garcia, Murillo, & Gonzalez, 2010).

### **3.6. EPM**

A partir de información recolectada de los sitios web de EPM podemos concluir que:

EPM, inicio sus actividades en el año 1955, como una empresa que tenía como objetivo prestar servicios públicos domiciliarios, fusionando por Acuerdo del Consejo Administrativo de Medellín, cuatro entidades prestadoras de esta clase de servicios, pero de forma independiente (Energía, Acueducto, Alcantarillado y Teléfonos). Al comenzar su actividad comercial solo atendía al público de la ciudad de Medellín.

EPM, cuenta con la denominación de *Empresa Industrial y Comercial del Estado*, prestando sus servicios en 123 municipios de Antioquia, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá atiende a 3.6 millones de habitantes. En el año 2018 en la organización trabajaban aproximadamente 7.500 colaboradores. Sus ingresos anuales son única y exclusivamente producto de la facturación ocasionada por sus ventas, adicionalmente, las transferencias generadas anualmente al municipio de Medellín son destinadas única y exclusivamente a la inversión social. El patrimonio de EPM al cerrar el año 2018 fue de \$22 billones de pesos y su utilidad neta de \$2,4 billones de pesos.

Durante su historia, el EPM ha modificado su portafolio, teniendo actualmente energía eléctrica, gas natural, agua potable, saneamiento básico, recolección, aprovechamiento y disposición final de basuras.

#### **3.6.1. Propósito:**

Buscamos permanecer en el tiempo mediante la contribución al desarrollo de territorios sostenibles y competitivos, generando bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participamos, a través del desarrollo de proyectos de infraestructura y de la oferta a nuestros clientes y

usuarios de soluciones en electricidad, gas, aguas, y saneamiento, complementadas por medio de acuerdos empresariales, con servicios de las tecnologías de la información y las comunicaciones – TIC, mediante una actuación empresarial que armonice los resultados financieros, sociales y ambientales. Hoy el propósito EPM es: “contribuir a la armonía de la vida para un mundo mejor”

**3.6.2. Mega (en revisión):**

En el período 2018 – 2022, los negocios del Grupo EPM se orientarán hacia la operación eficiente, rentable y segura, y hacia nuevas opciones de crecimiento acordes con la evolución de la situación financiera.

**3.6.3. Valores institucionales:**

Calidez, Transparencia y Responsabilidad

## **4. Método**

### **4.1. Estudio de Caso**

Para esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo, con un método de estudio de caso el cual es definido como:

[...] Los estudios de caso son un útil modelo de investigación para recabar información en contextos de la vida real. Este tipo de investigación se puede aplicar a situaciones que hayan tenido lugar o emplearse a medida que se vayan desarrollando las mismas. Los estudios de caso, cuando han sido elaborados cuidadosamente, pueden contribuir a materializar cambios significativos en los ámbitos de la política y de la práctica. (Stott y Ramil, 2014, p. 3)

Adicionalmente, Yin (1994) argumenta que el estudio de caso es ideal para investigaciones a partir de preguntas empíricas, pues es utilizada de manera que explore, explique o describa determinada situación en determinado contexto. A pesar de tener críticas por el rigor investigativo (es susceptible a interpretaciones por parte del investigador), la generalización (pretende dar una verdad a partir de un solo caso) y el poco nivel de síntesis que este se produce; se ha demostrado que estos son prejuicios de investigadores. Puesto que todas las investigaciones al ser realizadas por alguien tienen contenido de subjetividad e interpretaciones; el estudio de caso no pretende dar una verdad generalizada, sino descubrir, explicar o explorar una verdad en determinado contexto, que puede ser punto de base para ser analizada en otros contextos; mientras que el poco nivel de síntesis es acorde al investigador que la realice.

Para el caso de la investigación que se llevara a cabo en el Grupo EPM, mediante la cual queremos describir el proceso de inclusión llevado a cabo en la compañía, permitiendo explorar las realidades que en este se presentaron, a partir de las percepciones de los individuos involucrados, con el fin de mostrar la verdad en ese contexto y servir como referente para otras organizaciones. Además, las preguntas utilizadas en este método como “¿Qué?”, “¿Cómo?”, “¿Quién?”, “¿Dónde?” y “¿Por qué?” permitirán caracterizar adecuada y verazmente el proceso implementado.

## 4.2. Técnicas de obtención de información

### 4.2.1. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas son dispositivos conversacionales que buscan acercarse a los discursos de los participantes de la investigación, con el propósito de comprender sus percepciones acerca del tema investigado.

Con Packer (2013) diremos que las entrevistas cualitativas tienen varios propósitos, entre ellos: a) la reflexividad de los entrevistados en torno al tema investigado, b) recrear situaciones significativas de los entrevistados y susceptibles de ser reconstruidos como relatos comprensivos de una realidad, c) la dialéctica de los discursos, esto es, la intermodificación de los puntos de vista del entrevistado y el entrevistador, d) lo registrado en las entrevistas sirve como material para construir una triangulación entre la teoría, lo dicho por los entrevistados y la interpretación del investigador.

La presente investigación llevará a cabo 20 entrevistas a individuos de los niveles jerárquicos que tomaron parte en el proceso de inclusión de personas con discapacidad en EPM (alta dirección, jefes, pares/compañeros y personas vinculadas resultado del proceso). El análisis del trabajo de campo se llevará a cabo por medio del modelo ECRO propuesto por Pichón Riviére. Así mismo, Para el análisis de la información de las entrevistas se utilizará como instrumento de análisis el modelo propuesto por De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007). El cual permite interpretar la información de forma desprejuiciada y comprensiva.

Categoría de Análisis	Unidad de sentido (fragmentos textuales de entrevista)	Transformación en lenguaje administrativo	Interpretaciones del investigador	Conclusiones

Cuadro de análisis y síntesis de las entrevistas semiestructuradas, basado en el modelo de:

De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007).

De acuerdo con De Castro et al., (2007) el proceso de análisis de las entrevistas se realiza sistematizando la información de las entrevistas en el cuadro anterior, el cual será un insumo para el informe final de la investigación. Así los pasos para incorporar la información son:

- a) Construir un instrumento de entrevista semiestructurada;
- b) Familiarizarse con la lectura de las transcripciones de la entrevista;
- c) Seleccionar (verbatim o fragmentos de las entrevistas) que se citarán textualmente como apoyo del análisis de los resultados de la investigación;
- d) Convertir o relacionar estos fragmentos con la teoría referente de la investigación y
- e) Realizar conclusiones e interpretaciones de parte del investigador.



### **4.3. Fuentes de investigación**

#### **4.3.1. Fuentes primarias:**

Para efectos investigativos, este proyecto contara con sustento teórico de diferentes autores según las categorías definidas. Es así como para discapacidad las fuentes utilizadas son: Organización Mundial de la Salud - OMS (2001, 2018), Organización Panamericana de la Salud -OPS (2001), Toboso y Arnau (2008) y Palacios y Romanach (2008). En inclusión laboral: Organización de las Naciones Unidad – ONU (2006), La Rota y Santa (2011) y Constitución Política de Colombia (1991). En cuanto a prejuicios y estereotipo se tomaron como referencia: Myers (2003), Smith y Mackie (1997) y Cohen (2000). Finalmente, con relación a la responsabilidad social empresarial: Bowen (1953), Drucker (s.f), Teixedó (s.f) y Organización de las Naciones Unidad – ONU (2015) fueron los autores empleados. Como fuente transversal de consulta de todas las categorías se utilizó la Real Academia Española

#### **4.3.2. Fuentes secundarias:**

Para profundizar en la investigación, el proyecto contara con autores recopiladores de fuentes primarias según las categorías definidas. En prejuicios y estereotipos: Camacho y Martinez (2016). Para responsabilidad social empresarial: Peña (2018) y Raufflet, Lozano, Barrera y Garcia (2002). Finalmente, para la categoría de incorporación y adaptación de personas a la organización: Garcia, Murillo y Gonzalez (2011)

### **4.4. Participantes**

EPM cuenta actualmente con más de 7500 colaboradores, distribuidos en sus diferentes sedes y marcas. Para el desarrollo de esta investigación se tendrán en cuenta individuos de los niveles jerárquicos que tomaron parte en el proceso de inclusión de personas con discapacidad (alta dirección, jefes, pares/compañeros y personas vinculadas resultado del proceso). Se tomará una muestra intencionada de 20 personas, a las cuales se le aplicaran la técnica de obtención de información escogida en el ítem 4.2 del presente documento.

## **4.5. Fases de investigación**

A continuación, se presentan las tres fases que tendrá el proyecto de investigación, aclarando que se trata de un esquema de actividades que puede tener cambios dado el carácter emergente de la investigación cualitativa.

### **4.5.1. Preparatoria:**

En esta fase se rastrea y ubica el material documental pertinente para la investigación y se esbozan unas categorías iniciales que permitan agrupar y organizar la información. Dicho sistema categorial es flexible porque puede ser modificado de acuerdo con el desarrollo de la investigación y en beneficio de la misma. Si bien este proceso se propone como un primer paso, las actividades descritas se realizarán continuamente a lo largo de la investigación, según se estime pertinente. Esta primera fase se pone en marcha la elaboración del anteproyecto de investigación, los acuerdos con el asesor del trabajo y la presentación ante el coordinador de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional del texto para su revisión y aprobación para obtener la candidatura de la maestría.

### **4.5.2. Descriptiva:**

En esta fase se afinará el sistema categorial de acuerdo con el análisis de la información desarrollado a partir de las unidades de análisis (fuentes primarias y secundarias). Se pretende lograr una mayor familiarización con el tema de investigación como tal, que permita un acercamiento más riguroso a los textos. Se procede con la descripción de la información obtenida en cada categoría establecida, que permita comparaciones. Igualmente, el trabajo de campo que incluye la realización de 20 entrevistas dirigidas a los diferentes actores involucrados (altos directos, jefes, pares/compañeros y personas con discapacidad) en el proceso incorporación de personas con discapacidad en la organización EPM.

### **4.5.3. Interpretativa:**

En esta etapa se procede mediante la labor hermenéutica propiamente dicha (interpretación comprensiva de los discursos teóricos y del trabajo de campo), en la que se procuran establecer

conexiones y comparaciones en el interior de las unidades de análisis y entre ellas; se problematizan las categorías; se busca evidenciar vacíos, incoherencias, lagunas y vacíos en el conocimiento. Esto como preparación para, primero, develar las preguntas a las que responden las fuentes consultadas; y segundo, para establecer conjeturas y explicaciones que aporten y contribuyan a la generación de conocimiento. En esta fase se analiza el material de las entrevistas y se seleccionan aquellos *verbatim* que son pertinentes de presentar acorde con los objetivos de la investigación.

Igualmente, se llevará a cabo la formalización escrita de los resultados obtenidos que se plasman en el informe final. No obstante, al ser la última fase, se comenzará la labor de escritura desde el comienzo como una manera de contrastar las fuentes consultadas, ya que escribir muestra qué nuevas fuentes deben consultarse, puesto que las ideas iniciales permiten guiar las lecturas, develar vacíos en nuestra comprensión y, sobre todo, son punto de partida para depurar y modificar las interpretaciones que se lleven a cabo en el ejercicio de triangulación.

## 5. Presentación y análisis de los resultados

### 5.1. Caracterización de los entrevistados

Los sujetos entrevistados por la presente investigación, fueron 12, así: 4 Personas con discapacidad (PCD) que entraron a trabajar a EPM, luego de ser elegidos por el programa de inclusión, 4 Tutores de PCD y 4 jefes de PCD. Todos individuos son profesionales, con un promedio de edad de 42 años. En la siguiente tabla se realiza una caracterización más amplia de los entrevistados.

N° ENTREVISTADO	SEXO	EDAD	TIPO DE DISCAPACIDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	CARGO
1 (PCD)	Femenino	27	Discapacidad visual	Psicologa	Profesional Programa Inclusión Laboral
2 (Jefe)	Masculino	56	No Aplica	Posgrado	Director de desarrollo del talento humano
3 (Tutor)	Masculino	42	No Aplica	Ingeniero Civil	Profesional A Operaciones Negocios
4 (Tutor)	Femenino	54	No Aplica	Ingeniera Agronomica	Profesional B Planeación y desempeño
5 (PCD)	Masculino	37	Discapacidad física - Amputación miembro inferior	Contador Publico	Profesional Programa Inclusión Laboral
6 (Jefe)	Femenino	48	No Aplica	Posgrado	Directora de transacciones financieras
7 (Jefe)	Masculino	48	No Aplica	Posgrado	Jefe de la unidad de Operaciones y Mantenimiento Gestión de Aguas Residuales
8 (Tutor)	Femenino	42	No Aplica	Posgrado	Profesional A Desarrollo Humano y Organizacional
9 (PCD)	Femenino	26	Discapacidad física - Parálisis cerebral	Ingeniera Ambiental	Profesional Programa Inclusión Laboral
10 (Tutor)	Femenino	47	No Aplica	Posgrado	Profesional Desarrollo Humano Organizacional
11 (PCD)	Masculino	29	Discapacidad física - Artrogriposis multiple congenita	Administracion comercial y de mercadeo	Profesional Programa Inclusión Laboral
12 (Jefe)	Femenino	48	No Aplica	Contadora Publica	Gerente Auditoría Negocios

### 5.2. Inclusión Laboral

Según lo revisado en los diferentes referentes bibliográficos que relatan los temas de inclusión laboral y basándonos en la definición de La Rota & Santa (2011), quienes argumentan que es la posibilidad de elegir el trabajo y, así mismo, de realizarlo en igualdad de condiciones, podemos considerar que en EPM, durante este plan piloto que se realizó, se llevó a cabo un proceso de selección para personas en condición de discapacidad igual al que se realiza habitualmente en la organización, claro está con algunos apoyos y ajustes razonables que fueron necesarios para que la

persona con discapacidad pudiera interactuar adecuadamente con las pruebas realizadas, sin importar el tipo de discapacidad, esto se puede evidenciar en uno de los entrevistados.

[...] En EPM se pasan muchos filtros. Entonces lo primero es el tema de difusión de la convocatoria y reclutamiento; y ahí ya hay un primer filtro que es una vez se cierra el reclutamiento se hace una selección automática de las personas que cumplen con los perfiles básicos del cargo; en este caso los perfiles básicos de las vacantes era tener discapacidad y tener la formación, [...] bien sea profesional, técnico, tecnólogo, cierto; de acuerdo a lo que la persona se hubiese postulado. Entonces digamos que ese primer filtro ya lo pasé, ya de ahí me avisaron que pasé a la preselección. En mi proceso iban como 18 o 20, algo así, pongámosle 20 personas que se postularon a mi cargo, entonces entre esas 20 presentamos una prueba de conocimiento, una prueba de conocimiento muy estricta, muy rigurosa; los demás compañeros las presentaron en hojas, yo era la única con discapacidad visual de ese lugar. A mí me pasaron a prueba al computador y yo la presente en Word, entonces ellos marcaban... eran de verdadero o falso, entonces ellos marcaban en la hoja y yo marcaba con una X en el computador, y ya así fue que presenté mi proceso de selección. Después me notificaron que pasé al proceso de valoración que fue un proceso de 5 horas, muy teso; me pareció súper duro. (Entrevistado 1)

Sin embargo, según el segundo sujeto entrevistado, sí hubo unas breves diferencias, no tanto el proceso de selección sino más bien en el proceso de reclutamiento como se puede evidenciar en el siguiente extracto.

[...] Sí hubo diferencias porque la convocatoria nuestra es por la página, nosotros publicamos, pues, obviamente EPM. Entonces cualquier vacante que se publica eso...se presentan...es decir, nosotros no tenemos problemas de reclutamiento. Lo que pasa es que este reclutamiento es un reclutamiento enfocado únicamente en PCD. Entonces, teníamos temor de no tener la convocatoria suficiente, entonces nos apoyamos directamente, igual, igual, hicimos la convocatoria por la página, pero previamente hicimos una convocatoria previa con todas las instituciones de la ciudad que trabajan con discapacidad. (Entrevistado 2, Jefe)

Adicionalmente, sobre la inclusión La Rota & Santa (2011) concluyen en una de sus investigaciones que “el acceso al trabajo inclusivo es el acceso a ambientes laborales en los que el trato

hacia las personas con discapacidad sea con respeto, en igualdad de condiciones y sin discriminación”. En el caso de EPM se han realizado acciones para que las personas con discapacidad tengan todas las condiciones favorables que ayuden a su desenvolvimiento al interior de la organización, ejecutando con éxito cada una de las funciones asignadas, como es evidente en la intervención que se muestra a continuación del entrevistado 1, quien más adelante también informa que siguen en proceso de mejorar aún más las condiciones de trabajo de los empleados.

[...] Partieron en ese tema de ajuste desde las generalidades, es decir, si yo sé que para [acá] viene una persona con discapacidad física, tengo que garantizarle mínimamente que tenga un ascensor, que haya una puerta amplia para que pueda entrar al espacio. [...] eso lo hizo EPM muy bien; digamos que por cada discapacidad partió desde lo general, pero ya cuando entramos a lo particular, ellos prefirieron esperar nuestra llegada, para que 20 personas dentro de sus diferentes discapacidades fuéramos los que les indicáramos en realidad qué se necesita desde la real necesidad. (Entrevistado 1, PCD)

No obstante, aún se presentan algunos inconvenientes que aparentemente no son tan representativos, pero que podrían inducir a una discriminación, en este caso, positiva de los individuos que poseen discapacidad, la cual a pesar de no ser tan perjudicial en este momento como una discriminación positiva de largo plazo, se debería ir disminuyendo, para evitar que los tropiezos se perpetúen en el tiempo y tomen fuerza, es decir, que se instauren en el comportamiento de la persona y tomen fuerza en la organización.

[...] Somos 7.500 empleados y pues yo no creo que uno pueda decir nadie tiene esta barrera, ese fuera pues como el objetivo y lo que la empresa quisiera desde su más alta dirección que es la junta directiva; pero claro, yo sí creo que todavía [existen]barreras, barreras de todo tipo, pues yo digo más que todo barreras actitudinales, todavía está el que dice: “que pesar”, pues a mis compañeros les ha pasado mucho el “ay no tan linda, como hace, venga ayudémosla, venga no sé qué” entonces ya pasan al extremo, pues la perlita de cristal. (Entrevistado 1, PCD)

Según Goffman (2006), en las realidades sociales podemos identificar dos tipos de identidades, la primera de ellas recibe el nombre de *real* y consiste en las formas concretas y objetivas en las

que una persona puede conducirse en su vida, esto es, sus prácticas y formas de trabajar, relacionarse, hablar, entre otras. La segunda forma es una identidad *virtual* que es expresada en aquellas demandas que la sociedad (figuras parentales, Estado, instituciones sociales, organizaciones, entre otras), hace al individuo desde ideales, a veces inalcanzables, de cómo debe ser su aspecto físico y su comportamiento. De este modo, vemos a los individuos que se alejan de la identidad virtual como diferentes y menos apetecibles, que a aquellos que se adecuan o ajustan a dichos ideales sociales de “normalidad”. Se trata de un atributo que desacredita al sujeto, ya que no hace parte de la identidad virtual, a ese atributo desacreditador, Goffman le da el nombre de estigma.

En la anterior viñeta se puede observar cómo los comentarios que en apariencia son de consideración, también pueden guardar un contenido latente de percatarse de la “anormalidad” que presentan algunos empleados. Superar las barreras, tal como lo expone el entrevistado, supone la aceptación de la diferencia, sin menosprecio o una exagerada consideración que podría basarse en un menosprecio por las capacidades del otro. Las personas en condición de discapacidad requieren de apoyo, pero para desplegar sus potencialidades y capacidades, quizás no para que les expresen comentarios de compasión y/o drama por su estado, la cual no contribuye al despliegue requerido.

A pesar que, se han realizado una cantidad de esfuerzos por parte de un equipo multidisciplinario para realizar este proceso de inclusión laboral, este es un plan piloto que puede que termine en un año y solamente queden las lecciones aprendidas que de este se deriven. Lo anterior, es inferido por los siguientes fragmentos del entrevistado 2.

[...] El objetivo del piloto es dejar preparada a EPM para que cualquier persona se presente a las vacantes nuestras, cualquier PCD, es decir y que una convocatoria abierta como cualquiera, las PCD sepan que se pueden presentar y si una persona de estas, gane el proceso que la organización esté preparado para recibirlo, ese es el objetivo. Es dejar la empresa accesible en todos los sentidos preparada para recibirlos con criterio de igualdad de condiciones y equidad. Que si es ciego vamos adecuarlo para que haga la prueba, pero la misma de todos. Pero si es ciego que pueda tener un equipo apropiado, adecuado, que el ascensor que ficha baja, etc. Ese es el objetivo y probablemente con, con...yo creo que no tengamos problema contar con el apoyo de la junta directiva, es que los

de mejor desempeño de este grupo se quedan a un contrato a término indefinido. Seguro la mitad podrá quedarse con nosotros. (Entrevistado 2, Jefe)

Y agrega más adelante:

[...] Pues no sé si la junta nos lo apruebe a todos. De todas maneras, valoraremos desempeño, valoraremos, porque si son buenos los 20 nuevos y se quedan ahí lo que haríamos sería administrar la plaza. Ya lo demás, es una decisión que pasa por la junta, pues hoy el contrato es a un año, con ese objetivo que les mencioné. (Entrevistado 2, Jefe)

De esta situación son conscientes las personas que resultaron seleccionadas en el proceso que se llevó a cabo y que actualmente son las que ocupan las vacantes, lo cual se evidencia en el siguiente apartado de la entrevista 1.

[...] Documentación de todo el proceso de inclusión, a partir de, desde “el antes”, “el durante” y hasta “el después”, pero pues “el después” no sabemos si voy a estar, pero hay que esperar. (Entrevistada 1, PCD)

Esta situación, puede generar algo de duda en cuanto al objetivo final del proceso de inclusión puesto que, si el objetivo es dejar preparada a la organización para que cualquier persona con discapacidad o no pueda trabajar en ella y el Centro de Servicios son quienes los que realizan todos los procesos de selección de EPM, no hicieron parte del mismo por la premura de la Ley de Garantías y la cantidad de trabajo que tenían; estas conjeturas suscitan dudas hacia el futuro alrededor de la inclusión laboral, por ejemplo: ¿Cómo realizar los procesos de selección cuando se presenten individuos con discapacidad? ¿Es suficiente la documentación del proceso y la socialización de las lecciones aprendidas para que esta parte de EPM pueda incluir a personas con discapacidad en los diferentes procesos?

Es importante resaltar que, aunque el proceso de inclusión que realizó EPM, puede tener como desenlace la no contratación definitiva de los individuos, lo cual los dejaría en condición de desempleo, que es a la cual el concepto de inclusión laboral intenta evitar. En este aspecto, podríamos



considerar entonces, que, si el desempeño de todos es bueno y la junta no aprueba su vinculación, deberíamos preguntarnos: ¿EPM hizo esto por moda (tendencia) o por ser reconocido o por cumplimiento de la norma y exigencia de la misma? ¿Solamente se quería trabajar someramente el tema de inclusión como parte de la responsabilidad social?

Ahora bien:

[...] El empleo con apoyo puede definirse como la modalidad de empleo de personas con discapacidad, encaminado a que éstas puedan acceder, mantenerse y promocionarse en una empresa ordinaria en el mercado de trabajo abierto, con los apoyos profesionales y materiales que sean necesarios, ya sean éstos requeridos de forma puntual o permanente. Para lograr que este proceso sea exitoso debe haber capacitación para el entorno laboral, para el implicado en el proceso y para la familia de éste. (Gálvez, Cerrillo & Camina, 2009, p. 135)

Es así como con los distintos entrevistados reconocen la preparación de infraestructura, seguridad y salud en el trabajo, comunicaciones, jefes y demás colaboradores para ejecutar los ajustes razonables individualizados por cada trabajador con discapacidad que fue seleccionado para trabajar en EPM. Por ejemplo, el entrevistado 3 (Tutor) describe:

[...] A la empresa [...] le tocó acondicionar cierto los puestos y el edificio para personas con discapacidad. Entonces yo me enfoqué mucho como solamente en lo que yo requería para la niña que yo tengo en el tutorado, pero en general, a la empresa le ha tocado hacer un despliegue grandísimo en cuanto al acondicionamiento de los puestos y del edificio para poder tener a la gente aquí.

También hay quien agrega que:

[...] Se hizo un trabajo de comunicaciones en los diferentes canales, [...] se capacitaron y, se hizo sensibilización; talleres de sensibilización a los equipos de trabajo donde venían estas personas, a los tutores también especialmente, a los jefes y ya como sensibilizando a la venida de nuevas personas, pero con esas dificultades. (Entrevistado 3)

Adicionalmente, esta misma persona refiere:

[...] Ellos están siendo muy acompañados, digamos que a los tutores no nos citan mucho, los llaman es a ellos que son los discapacitados para ver si cada vez que se están haciendo como de adecuaciones para facilitarles los accesos las salidas, las adecuaciones en el puesto, es tan bien están mal, cierto entonces ellos son los que contestan. (Entrevistado 3)

Algo que destacan varios entrevistados a raíz de la pregunta: ¿cómo evaluarías la disposición de EPM en temas de sensibilización, aspectos físicos, tecnológicos ergonómicos para la inclusión o sea cuéntanos todo ese despliegue que ha hecho la organización para poder hacer el tema de inclusión? Es que un tema es la teoría frente a estos aspectos, mientras que otra diferentes llevarla a práctica, pues esto se constituye en un desafío. Si bien la organización aporta, las personas con discapacidad guían y validan, este proceso se entiende como una construcción colectiva que surge en el día a día laboral y que se enfrenta al poder dar respuesta a las diferentes situaciones que se puedan presentar a lo largo de una jornada laboral cotidiana. Por ejemplo, el entrevistado 4 (Tutor)menciona:

[...] Nosotros los tutores no nos metemos en eso, todas las adecuaciones que están haciendo para ellos, ellos son los que dicen si, así o no la silla, el descansa pies, el computador, el mouse, la salida, la puerta, todo, qué tanto esto le funciona o no le funciona es él el que sabe decir, entonces ahí digamos que yo veo que la empresa cada vez que se ha dado un reporte, por ejemplo, ahora con el tema de los simulacros de evacuación, la empresa pues no está preparada porque el edificio no estaba hecho para personas que tuvieran discapacidad. Entonces ahora están teniendo que hacer una revisión para poder acondicionar el esquema de salida para esas personas, en caso de una emergencia cierto, [...], por ahora yo veo que todas se están como acogiendo pues, que poco a poco en la medida que van surgiendo cosas nuevas que, por supuesto no estaban contempladas todas, las ves en la medida de la experiencia. (Entrevistado 4, Tutor)

Al analizar cómo se relacionan entonces las percepciones tanto de inclusión laboral y discapacidad en los diferentes entrevistados, se puede inferir que dichas percepciones están sujetas, en sus niveles de aceptación e interacción, según el tipo de deficiencia o diversidad que la persona con

discapacidad posea y así mismo en como su entorno le facilita u obstaculiza su desempeño de participar y realizar actividades dentro de él. Para esbozar mejor este apartado, presentamos las narraciones de las personas con discapacidad que participan en el piloto en diferentes áreas y tienen distintos tipos de discapacidad:

El siguiente concepto, lo narra una mujer quien tiene discapacidad sensorial, a nivel visual y de origen congénito (de nacimiento):

[...] Hay dos posturas, que me permean, bueno entiendo por discapacidad, la discapacidad es asunto relacionado con una restricción desventajosa con relación al común denominador normal, es decir, yo tengo una desventaja visual con respecto a ustedes, para mí esa, es una discapacidad. Pero para nada tiene que ver con limitante, incapacidad, restricción, porque en realidad se vuelve de esa forma, y ahí si entro al concepto técnico, cuando interactúa con el entorno, es decir, si yo viviera en un lugar donde todo lo tengo a mi mano, pues yo ni me daría cuenta que casi no veo, pero cuando se me presenta barrera, cuando yo empiezo a interactuar con el entorno y el entorno no tiene las medidas de accesibilidad para que yo pueda interactuar en esa situación desventajosa que tengo con relación a ustedes. Entonces en ese orden de ideas, la discapacidad sería una interacción entre un asunto físico que una persona pueda tener o mental o psicosocial, con la interacción con el entorno, que el entorno que pone: las barreras, y tú que pones: la deficiencia, por decirlo de algún modo o esa restricción que tengas, ya sea física, visual, cognitiva, psicosocial entre otras. Y ¿Cuándo se convierte esa discapacidad como en un obstáculo? Yo pienso que cuando sale de la persona, es decir, cuando es el entorno el que le pone las barreras. Porque en realidad yo no creo que el problema de discapacidad lo tenga la persona; yo creo que el problema de la discapacidad lo tiene es el entorno, y llámese entorno, todo, desde el supermercado de tu barrio, desde el prejuicio del otro que piensa porque esta es cieguita, entonces pobrecita; o porque este le falta una mano, pobrecito. Ahí se convierte en una situación, digamos, que permea negativamente la persona, pero no es algo que venga de la persona. (Entrevistado 1, PCD)

A continuación, un hombre con discapacidad motora de origen adquirida:

[...] La discapacidad para mí es simplemente entender que tenemos otras maneras o tenemos que buscar otras maneras de hacer nuestras actividades diarias, sea con ayuda, sin ayuda de otras personas, pero lo ideal es buscar la manera de hacerlas de la manera más autosuficientes posibles entendiendo que las tenemos que hacer de otras diferentes maneras. (Entrevistado 5, PCD)

La entrevistada 9, es una mujer con discapacidad motora de origen congénito (de nacimiento), la cual, refirió:

[...] La discapacidad está más concebida es como entre el entorno que como las limitaciones que puede haber en una persona pues porque digamos que todos somos personas con las mismas capacidades a las demás, sino que tenemos como unas barreras más en mi caso, por ejemplo, estructurales, porque más allá de eso no le veo la diferencia. (Entrevistada 9, PCD)

Adicionalmente, al preguntarle sobre como evaluaría los ajustes razonables implementados como facilitadores de su proceso de inclusión, añadió:

[...] La parte de ergonomía, se han hecho evaluaciones del puesto de trabajo, creo que antes lo han hecho mucho de verdad, ya yo como que llegué al punto de decir: pero es que yo no necesito nada, yo no quiero nada, o sea estoy bien, pónganme el atril y ya, no quiero nada, o sea entiéndeme, me siento bien, estoy bien, estoy cómoda, así he trabajado, ya hecho parte de otros programas de inclusión, no es necesario más nada, antes han hecho demasiadas visitas. Ya los otros aspectos creo que ya los tenían pues para mí caso, ya los tenían disponibles porque pues en la entrada hay rampa o yo entro por el parqueadero entonces está el ascensor de subida y de bajada pues y básicamente eso es como lo que yo necesito pues tener acceso a ascensor y si no hay ascensor pues tener rampas, los baños también en cada piso hay baños adaptados, en creo que en el único que no hay es en el 13 pero eso es de juntas entonces pues ya es muy de malas que a uno le toque allá, entonces baje a otro piso, pero digamos que en términos generales pues en todos los pisos está el baño adaptado, como te decía el puesto pues de antes, yo les estoy diciendo ya no más. (Entrevistada 9, PCD)

Ahora bien, otra perspectiva del proceso de inclusión laboral para personas con discapacidad en EPM es la que se tiene desde los jefes y directivas, en donde este proceso tiene una concepción más desde el marco normativo vigente en Colombia y va ligado también a todos los procesos de

responsabilidad social empresarial y sostenibilidad que tiene la organización dentro de sus funciones sustantivas. De este modo, este hallazgo es coherente con la premisa citada en el planteamiento del problema de este trabajo, donde nombrábamos que: el factor denominador encontrado en nuestro país para la inclusión social y productiva de las personas con discapacidad es que se cuenta con un marco legal estructurado que permite realizar inserción laboral de forma rigurosa y efectiva, gracias al grupo de medidas y propuestas que propenden por la participación laboral de estas personas. Para confirmar esta premisa les presentamos las narraciones de los jefes entrevistados:

La directora de transacciones financieras y jefe de una persona con discapacidad afirmó:

[...] Nosotros somos pioneros en muchas cosas, pero la verdad es que finalmente yo creo que se animó por la ley, aquí ha habido personas con discapacidad pero muy poquitas; pero finalmente ya pues con tanto despliegue y con tantas personas porque hay que empezar a cumplir con la ley, mejor dicho no, EPM tiene una responsabilidad social muy grande y la hemos venido cumpliendo,[...], con el tema de la responsabilidad social a veces hasta nos exageramos personalmente pero estábamos muy enfocados en el tema de los servicios que prestamos, la responsabilidad social de las zonas en las que prestamos servicios, eso es responsabilidad social y lo tenemos en el ADN, pero no nos habíamos ido hacia otras. (Entrevistada 6, Jefe)

El jefe de la unidad de Operaciones de Mantenimiento Gestión de Aguas Residuales resaltó:

[...] Creo que es un tema más de que cambiemos esa mentalidad que tenemos de que son diferentes a nosotros o que nosotros tengamos de pronto más ventajas frente a ellos en ejercer alguna actividad y poder vincularlos también en la empresa, darles la oportunidad y mostrar a todos que ellos son como nosotros como cualquiera de nosotros y que hay veces tienen hasta un desempeño mejor pues que muchas otras personas que están en la organización. Yo creo que es como quitar ese paradigma de que porque aquel tiene una discapacidad física no es capaz de ejercer un rol o un cargo o cumplir con unas tareas o unas responsabilidades, y yo creo que, en este caso, pues en el caso pues de nuestra unidad, nos está mostrando aquí Edna que es capaz de cumplir como cualquiera las funciones. (Entrevistado 7, Jefe)

También añadió más adelante,

[...] EPM abrió unos espacios y unos talleres y unas charlas aquí en el edificio, en los auditorios donde tuvimos la oportunidad de conocer personas con discapacidad que vinieron aquí a contarnos de sus experiencias, por qué tenían la discapacidad, eh a qué obedeció, y de contarnos como toda su experiencia de vida como desde que nacieron con la discapacidad, cuándo la adquirieron, eh cómo ha sido su crecimiento personal y profesional encontrábamos gente que había estudiado carreras, especializaciones y que tienen un liderazgo por fuera de la organización y tienen también toda la capacidad para desempeñar cualquiera de los cargos que tenemos hoy en día dentro de la organización, entonces ellos empezaron a compartirme todas esas experiencias y eso empezamos a hacer talleres, a interactuar con ellos, entró en una parte donde ya todos empezamos a sensibilizarnos realmente, y empezar a mirar que era como cualquier otro compañero de nosotros, entonces esos talleres de sensibilización donde perfil a través de esos monitores, de esos elementos, equipos, utilizaban tambores, herramientas de todo, pensaban todos los elementos de los talleres pa' poder empezarnos como a sensibilizar en el tema y compartimos con ellos antes pues del proceso de selección y todo eso con personas discapacitadas, creo que ahí empezamos todos a sensibilizarnos y hubo una digamos una sensibilización muy importante, yo creo que esa fue una parte muy fundamental. (Entrevistado 7, Jefe)

Una de las tutoras también coincide con las narraciones anteriores:

[...] Pensaría que pues finalmente porque pues es algo de ley cierto, de pronto pensaría que esa es una de las principales, y yo pienso que la pues que la organización está muy abierta y abierta pues con el nuevo gerente pues como a venga todo este tema de inclusión, de qué la importancia de lo que es el otro, de lo que piensa el otro, entonces la empresa está más abierta como a eso, entonces yo pensaría que sí lo normativo y todo este tema pues con el gerente nuevo, él es una persona pues muy bonita, como muy abierta a la gente, a lo pues como a realmente no tanto como lo material sino como las personas, a lo humano, él es demasiado humano, entonces yo creo que eso nos ha ayudado muchísimo pues como a abrirnos en ese sentido, pero hay compañeros inclusive que tenían discapacidad pues no que sea como un tema nuevo para nosotros no, entonces pero no muchos pues, uno no veía tampoco tantos, ahorita sí ve uno los chicos y todo eso pero yo pensaría que también la misma administración ha hecho eso. (Entrevistado 8, Tutor)

Al contra preguntarles si pensaba entonces que un proceso de inclusión o uno de los facilitadores o apalancadores del éxito de un proceso de inclusión laboral es que sea una co-creación tanto de las personas con discapacidad como de la organización, es decir, las personas deben aportar y en esa misma medida debe haber el ajuste mutuo con la organización, su opinión fue:

[...] Tiene que ser de ambos y de ambas partes, las personas con discapacidades esa disposición y de la organización pues ese interés también en que se incorporen, y yo creo que se ha venido haciendo un trabajo muy importante ahí pues desde inclusive desde el director pues de Carlos Mario y con Andrea que vienen liderando el tema, pues yo creo que se ha venido articulando; y como te decía desde esa sensibilización y con todas esas personas con discapacidad que vinieron a compartirnos aquí, desde ahí hubo una articulación muy chévere pues para todo el tema de cómo interactuábamos y cómo ellos, cómo ellos ven, como nos ven a nosotros, cómo empleados que les gusta que les digan, qué no les gusta que les digan también cierto, cómo les gusta que los traten, también todos de ahí aprendimos mucho, eso tiene que haber una articulación interna y un interés, y yo creo que cuando estuvimos en procesos de selección que tuve la oportunidad de participar en el proceso selección cuando hacíamos la entrevista a los que entrevistamos, el interés pues es norma de ellos también de poder pertenecer a esta gran empresa, de poder desarrollar aquí y tener un contrato de trabajo poder estar aquí, como la organización también pues de incorporarlos pues y de poder interactuar y de tener toda esta experiencia tan bonita que es de compartir con ellos y de aprender mutuamente, porque es de aprender ambos de ambos lados. (Entrevistado 7, Jefe)

### **5.3. Discapacidad**

Para el 2011, nuestro país reafirmó la convención de los derechos humanos de las personas con discapacidad de la ONU (La Rota, Miguel, Santa, 2011). Esto permite definir a una persona con discapacidad como aquella que tiene una diversidad funcional, la cual, al estar en la sociedad, se encuentra con restricciones en las actividades y limitaciones en la participación, debido a que presenta desventaja al no tener las mismas condiciones. Es así como, según la diversidad, las barreras sociales son diferentes y las necesidades de cada uno serán distintas. Con base en esto, el diseño

de las políticas públicas dependerá de las posibles diferentes condiciones de las personas en situación de discapacidad.

De acuerdo a la CDPD (Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad) “la persona con discapacidad es aquella que tenga deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás” (Art. 1, CDPD).

La Organización Mundial de la Salud (OMS), en su Clasificación Internacional del Funcionamiento de la discapacidad y de la salud (CIF), habla de cuatro deficiencias, que son las mencionadas anteriormente: físicas, mentales, intelectuales y sensoriales. Con estas clasificaciones se busca tener un lenguaje unificado y un marco conceptual para los temas de salud. Con base en esto, se clasificaron diversidades funcionales que son mentales, sensoriales, de voz, habla, cardiovascular, hematológico, inmunológico, digestivo, metabólico, endocrino, genitourinarias, reproductoras, relacionadas con el movimiento y de piel (La Rota, Miguel, Santa, 2011).

Siendo la discapacidad un fenómeno subjetivo complejo, se requiere de un análisis desde diferentes puntos de vista que permita su comprensión. El contexto internacional y el marco jurídico nacional son puntos de partida que le permiten a cada individuo crear su propia definición mental del fenómeno de discapacidad, por ende, es importante contrastar las diferentes concepciones, las cuales, nos permitirán esclarecer las percepciones en los diferentes niveles de interacción dentro de la organización. En este caso para el entrevistado 1, la discapacidad es:

[...] La discapacidad sería una interacción entre un asunto físico que una persona pueda tener o mental o psicosocial, con la interacción con el entorno, que el entorno que pone: las barreras, y tú que pones: la deficiencia, por decirlo de algún modo o esa restricción que tengas, ya sea física, visual, cognitiva, psicosocial entre otras. Y ¿cuándo se convierte esa discapacidad como en un obstáculo? Yo pienso que cuando sale de la persona, es decir, cuando es el entorno el que le pone las barreras. Porque en realidad yo no creo que el problema de discapacidad lo tenga la persona; yo creo que el problema de la discapacidad lo tiene es el entorno. (Entrevistado 1, PCD)



El entrevistado explica además que el hecho que se tenga una desventaja o deficiencia no implica una limitación o una incapacidad, la misma idea la posee el entrevistado 2 (Jefe) quien no ve relación con limitación y discapacidad, sin embargo, no concibe el concepto de entorno como ente discapacitador como lo concibe la persona inmediatamente anterior, adicional a esto explica.

[...] Es una condición azarosa, es de azar, es una condición que alguna persona sufre, porque la condición se sufre, pero que más allá de ese azar o de ese capricho biológico, del destino, de lo que sea, pues no significa nada más, porque estas personas se desenvuelven, se relacionan, se desempeñan absolutamente con la misma capacidad que cualquiera de nosotros.

La definición de ambos entrevistados se opone a la posición que tiene la OMS, en cuanto que para esta entidad la discapacidad es definida como “un término genérico que abarca deficiencias, limitaciones de la actividad y restricciones a la participación” (Organización Mundial de la Salud, 2018), si nos adherimos a esta definición se puede observar que es un poco encausada al enfoque rehabilitador de la discapacidad donde también se piensa que la persona con discapacidad no es capaz de realizar ciertas actividades y se centra en intervenir la condición (barrera) que imposibilita a la persona para realizarlas. Dado lo anterior, es posible que exista implícitamente una mirada compasiva y de poco valor ante las PCD, ya que “el tratamiento social impartido se basa en una actitud paternalista, centrada en los déficits de las mujeres y hombres que —se considera— tienen menos valor que el resto —las válidas o capaces—” (Palacios A. & Romañach, 2015, p. 47). Se encuentra implícita una mirada discriminatoria frente a la diversidad funcional, que está presente en la mayoría de sectores de la sociedad y que tiene una alta influencia en la exclusión laboral de estas personas.

Afortunadamente, en EPM, se encuentran en una transición entre el modelo social de la discapacidad y el modelo de la diversidad, esto se sustenta en que reconoce que los impedimentos y limitaciones no los posee la persona con discapacidad, sino que es la sociedad y el entorno quien los crea. Adicional a esto, la organización está concientizándose sobre la diversidad en todos sus aspectos, aceptando las diferencias y generando tratos dignos y respetuosos a las personas en su

totalidad, sin importar cual condición tenga. Esto se puede evidenciar durante el momento en el que el entrevistado 2 dice:

[...] Ya estaba la empresa madura, ya estaba madura, para hacer el trabajo, tanto en la apropiación de lo cultural para la diversidad porque ya lo estábamos haciendo en, con otras poblaciones, con otros grupos poblacionales, como por el edificio, que de todas maneras ya cuenta con las adecuaciones que da pie para... incluso previamente. Una persona en silla de ruedas, me lo dijo vea, Berny Bluman, que es uno de los consultores que hay a nivel nacional y que son uy líderes en el tema y él es discapacitado y anda en silla de ruedas...En una reunión 10 de la mañana en la oficina mía, él llegaba, Carlos me voy a bajar del taxi y ahí estaba llegando Berny a las 10 de la mañana a mi oficina. Entonces, ya tanto en la parte física como psicológica, pues, he dándole el carácter de... como es el termino, pues como dándole, condiciones de personas a la organización ya había madurez, ya había un espacio ganado y la hora como desde que empezamos con el trabajo. (Entrevistado 2, Jefe)

[...] De hecho, hoy en EPM hay comunidad LGTBI, hay extranjeros: hay venezolanos, hay cubanos...iba a decir una imprudencia, hay personas de etnias, hay personas... de, en fin. (Entrevistado 2, Jefe)

Ahora bien, según la estructuración de las entrevistas podemos resaltar que la percepción de las personas con discapacidad de su condición, varía según su tipo de deficiencia o diversidad y así mismo del origen y experiencias previas vividas.

Las barreras psicológicas repercuten en alto grado en las decisiones y estilo de vida de las personas con discapacidad, según los investigadores de Red2Red Consultores: “las actitudes familiares suponen un obstáculo añadido. La sobreprotección familiar, en ocasiones, genera inseguridad en las personas con discapacidad y les limita en su decisión de cursar estudios superiores” (Red2Red Consultores, 2013, p.70); “Determinadas actitudes sociales de indiferencia o de desconocimiento de la realidad del contexto de la discapacidad, pueden suponer una dificultad añadida que afecta al grado de aceptación del alumnado” (Red2Red Consultores, 2013, p. 70). “Por tanto, las personas con discapacidad pueden presentar problemas de autoestima derivados de actitudes

negativas de su entorno, que dificultan su proceso de desarrollo emocional y, por ende, educativo y laboral” (Cárdenas & Campo, 2017, p.72). Como puede analizarse, es determinante conocer las características y necesidades específicas de la población a intervenir con el objetivo de identificar los posibles restrictores contextuales e individuales, que limitan la inserción al mercado laboral, siendo consistentes con los escenarios reales; y que pueden llegar a ser factores claves en el desarrollo profesional y personal de este sector poblacional.

#### **5.4. Prejuicios y estereotipos**

Aunque el marco principal de este trabajo no pretende centrarse en los prejuicios y estereotipos, es importante analizarlos debido a que estas opiniones siempre están operando en el relacionamiento entre las personas, siendo las organizaciones no ajenas a esta realidad. Se entenderán los prejuicios como *juicios no enjuiciados*, esto es, “los valores que hemos ido incorporando a lo largo de la vida sin reflexión, sin análisis, sin *juzgarlos*. Por esta razón, nuestras ocurrencias, nuestras intuiciones están distorsionadas por nuestras pasiones, nuestros valores y concepciones del mundo” (Ramírez, 2012, p. 157). Adicionalmente, el incorporar fenómenos como la discapacidad que pueden llegar a concebirse desde diferentes puntos de vista a nivel cultural: como novedosos, marginales o de desgracia, discriminatorios o simplemente naturales, hace que la inclusión laboral de personas con discapacidad en una organización con la trayectoria de EPM, se convierta en el espacio ideal para el surgimiento de los mismos, pudiéndose convertir en facilitadores u obstáculos (barreras) del proceso como tal. En la entrevista 1, al preguntársele sobre lo que se entiende por discapacidad, el sujeto narra:

[...] La discapacidad sería una interacción entre un asunto físico que una persona pueda tener o mental o psicosocial, con la interacción con el entorno, que el entorno que pone: las barreras, y tú que pones: la deficiencia, por decirlo de algún modo o esa restricción que tengas, ya sea física, visual, cognitiva, psicosocial entre otras. Y ¿Cuándo se convierte esa discapacidad como en un obstáculo? Yo pienso que cuando sale de la persona, es decir, cuando es el entorno el que le pone las barreras. Porque en realidad yo no creo que el problema de discapacidad lo tenga la persona; yo creo que el problema de la discapacidad lo tiene es el entorno, y llámese entorno, todo, desde el supermercado de tu barrio, desde el prejuicio del otro que piensa porque esta es cieguita, entonces

pobrecita; o porque este le falta una mano, pobrecito. Ahí se convierte en una situación, digamos, que permea negativamente la persona, pero no es algo que venga de la persona. (Entrevistado 1, PCD)

Como se había planteado en los referentes conceptuales de la investigación, al igual que los prejuicios, los estereotipos no implican una verdad absoluta, sin embargo, en muchas ocasiones tienden a tener una parte o gran cantidad de verdad, no siempre son malos como se tiende a suponer. Estos no se pueden observar directamente, puesto que su presencia no se hace tan evidente, a menos que aparezcan exclusiones, discriminaciones, marginaciones, estigmatizaciones, entre otras. Para Cohen (2000), los estereotipos son “generalizaciones que se hacen con respecto a los individuos de ciertas categorías religiosas, raciales o étnicas. Se espera que los miembros de estas categorías exhiban ciertas características de personalidad y pautas de conductas preconcebidas” (Cohen, 2000, p. 178). Teniendo presente otro rol dentro de la organización, género y edad distinta del entrevistado 1, se le realiza la misma pregunta al entrevistado 2, sobre la concepción que se tiene frente a la discapacidad, y como ha sido su vivencia al experimentar o estar dentro del proceso de inclusión laboral, para identificar y contrastar sus posturas. Con relación al cómo ha experimentado el proceso de inclusión laboral, un entrevistado narra:

[...] Pues experimentado, experimentado, mmm más allá del aprendizaje de lo que hay alrededor de la discapacidad, ha sido como un tema natural, pues, se ha asumido en lo particular como un tema natural. Me encuentro con todas las personas, pues que se han vinculado en el edificio, en los ascensores, en los corredores, y lo manejan perfectamente natural. Ha sido más allá del aprendizaje, pues y la responsabilidad de liderar el proyecto en EPM, de aprender mucho, aprender mucho; porque si hay que aprender mucho, pues, para poder tener contextos adecuados, ajustes razonables, en todo ese trabajo y demás hay que aprender mucho, porque obviamente se requieren por las particularidades de las discapacidades y demás. (Entrevistado 2, Jefe)

Además, adiciona desde el punto de vista personal:

[...] Pues me ha movido en la medida en que uno se da cuenta, de, por las historias, sobre todo en el proceso de selección, escucharlas en las entrevistas y demás a tantas personas, lo que se tiene, lo que se vive cuando se tiene una discapacidad, es complejo. (Entrevistado 2, Jefe).

Y desde el punto de vista organizacional, en su percepción, refiere:

[...] Y un impacto a nivel de cultura porque, es decir, el estar permanentemente viendo el desplazamiento de estas personas, pues ha generado como un reconocimiento y una fácil aceptación de la diversidad de estas personas. Entonces, igual con las distintas áreas con que trabajamos, con comunicaciones, con riesgo laboral, con edificios, con todos los que tienen que ver con el tema, una disposición pues amplia, oportuna, eficaz en adecuar y resolver las situaciones que se nos presentan con ellos. Entonces no, creo que el impacto [sea] absolutamente positivo, en el mayor sentido, en el sentido más amplio. (entrevistado 2, Jefe)

Si se cotejan estas tres narraciones con la argumentación que se dio por el mismo (entrevistado 2) frente al porque decidió la organización realizar el proceso de inclusión laboral, es coherente con la percepción y respuesta de madurez. Si se parte de tener un despliegue organizacional que nace desde la cabeza (junta directiva), esto desciende por los distintos niveles jerárquicos y se llega a un nivel de aceptación o naturalización de un fenómeno complejo como lo es la discapacidad en los pasillos y pares cercanos. Por tanto, se puede inferir como lo narra el entrevistado 1 que la discapacidad se convierte en barrera es cuando el entrono comienza a operar como obstaculizadora en su interacción (relacionamiento), participación y/o limitación en la actividad, llevando esta afirmación en términos de la CIF. Igualmente, más adelante, al preguntarle al entrevistado 1, como se ha sentido con el trato que ha recibido dentro de la organización, el sujeto describió:

[...] En EPM, hemos recibido, yo me atrevo a hablar por mis compañeros y por mí, cierto, hemos recibido una gran acogida, y acogida no desde “hay tan lindos”, acogida desde “vino mi compañero o compañera con una diferencia como yo, como están acogiendo el termino, tal vez, como EPM lo quiere transmitir. Entonces yo he sentido buena disposición, en términos generales, no faltan las excepciones muy mínimas que no se trata de, que les digo yo, no son exclusiones, sino también personas que tienen sus propios conflictos internos y a veces les cuesta asimilar el tema con tanta

naturalidad; pero yo prefiero quedarme con el común denominador, una gran apertura; nos han escuchado, nosotros tenemos voz dentro de EPM. No están actuando desde lo que ellos suponen que nosotros necesitamos o podemos hacer, sino que están entregando cosas grandes. O sea, el ejemplo más sencillo es este, yo entre y desde que entre mi jefe me dijo “Milena, tú vas para un proyecto, vas a ser la líder de equidad de género” eso no es algo pequeño para una persona que apenas está entrando a la organización independiente de que tenga o no una discapacidad, cierto. Entonces digamos, eso es como EPM nos mira, como personas productivas, como personas que aportamos, como personas que estamos allá con una profesión, una técnica o una tecnología para prestar un servicio y que estamos aportando desde ahí. Y desde la discapacidad muy abiertos, totalmente abiertos, nos escuchan, nos preguntan, nos..., si es preciso, nos cambian las ayudas técnicas y los ajustes razonables, muy muy chévere, nosotros nos hemos sentido muy bien acogidos por EPM. (Entrevistado 1, PCD)

Frente a la relación de la inclusión laboral (social) de personas con discapacidad como un tema de responsabilidad social empresarial, con miras a surja desde el impacto en la sostenibilidad interna como lo citan Raufflet, Lozano, Barrera y García (2012) se toma la definición propuesta por la Fundación PROHumana, la cual también está en consonancia con los ODS, que, para el caso de EPM, toman relevancia. Es así como, para interpretar los posibles prejuicios y estereotipos de ambos entrevistados con relación a estas temáticas, se narró lo siguiente:

[...] Entonces pienso que la regla oro es el tema de las barreras actitudinales para todas las personas, es decir, yo como persona con discapacidad, yo como empleado de EPM, yo como participante de un proceso de selección o de vinculación, tengo que partir de trabajar en desmontar esas barreras de actitud, primero porque si yo miro al otro desde la barrera no veo al otro, a quien veo a la barrera, cierto. Entonces es partir primero de eso, yo pensaría que una vez se parta de eso ya las cosas fluyen naturalmente en la interacción, para mí la interacción es maravillosa, porque permite que las cosas fluyan; entonces, esa sería como la recomendación hoy que podría hacer, cierto; porque hay muchas otras puntuales, pero obviamente todavía no están bien organizadas y bien, pues como, estructuradas para poder sacar una conclusión, como que yo diga “bueno esta”. La otra, bueno si hay otra que puedo hacer y es el tema de los ajustes razonables, es decir, tener la capacidad como empresa de escuchar cuál es la necesidad del otro, porque a veces la necesidad del otro es más sencilla de lo que tú puedas imaginarte, cierto, y tener esa apertura para mirar desde esa necesidad del otro, en sus

ajustes para la plena participación, [y] como le puedo yo aportar como empresa. Esos serían los dos esenciales porque si tú derribas las barreras actitudinales, entonces ya no miras al otro desde la discapacidad sino desde el hacer, desde la competencia. Ya no lo miras desde la discapacidad y la lastima sino desde el potencial, entonces una vez, yo creo que esas 2, una vez esas 2 fluyan las demás llegan por añadidura. (Entrevistado 1, PCD)

Si esta versión se contrasta con el sujeto de la entrevista 2, se puede confirmar que la organización si escuchó a todos los actores involucrados en el proceso, es decir, se preparó para la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza hacia sus empleados y las familias, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. Esto queda descubierto con las palabras del entrevistado 2, al preguntarle sobre: ¿Cómo se dispuso EPM en temas de sensibilización, aspectos físicos, tecnológicos, ergonómicos, etc., para la inclusión? Y este refirió:

[...] Eso fue parte del trabajo previo, que como les digo, nos generó mucho conocimiento, mucha experiencia alrededor del tema que hoy estamos consolidando. Entonces eso fue como el diagnóstico, diagnosticar cómo estábamos y qué brecha teníamos. ¿Entonces claro, el tema de accesibilidad, el tema físico, que nos faltaba? Era poco, porque en el edificio las adecuaciones no van a ser muy grandes ni muy costosas. En las otras sedes sí, pero ya lo tenemos previsto. He en la parte comunicacional, en los procesos de gestión humana, que ya estamos recogiendo todas las experiencias completas, en la parte de tecnologías de información. Entonces fue conocer, hacer el diagnóstico, conocer nuestras fortalezas y debilidades y empezar a cerrar brechas. Y después de ese trabajo grande: sensibilizar, comunicar, comunicación amplia del concepto de diversidad. Y sobre diversidad cabe hablar de discapacidad, de inclusión hacia en entrenamiento a jefes, gestores y después a equipos de trabajo, a toda la organización. Ese es como el camino natural de sensibilización y comunicación; con la ventaja de que esa madurez, que les menciono yo, ya era un campo de cultivo pues, muy bien arado y abonado para que se dieran las cosas, y la organización aceptara las cosas de la manera en que las aceptó. Y se dispusiera en la manera en que se dispuso. Entonces todo eso se hizo, se continuó haciendo, pero digamos pues, que es el contexto amplio y bien fundamentado y bien definido para poder avanzar en la iniciativa. (Entrevistado 2, Jefe)

En otros apartados, también se destaca como fortalezas la disposición actitudinal de las personas, el campus virtual de la universidad EPM como emancipador de la cultura, el cómo les permitió abordar la diversidad a lo largo de los empleados, con distintos procesos de planeación y formación, y los apoyos desde la alta dirección, son descritos como los grandes facilitadores del proceso y en reiteradas ocasiones, nombra la madurez de la organización como el factor que mayor promueve el éxito hasta el momento. Al respecto comenta un entrevistado:

[...] Pero ahí fue más amplio fue divulgación, fue campañas de sensibilización y capacitación porque EPM, en el campus virtual de la universidad del grupo EPM, pusimos un curso de discapacidad de inclusión para PCD buenísimo, buenísimo, los conceptos básicos, las formas de comunicación en los lenguajes, todo, todo el tema lo pusimos como un mes antes para que lo hicieran las 7000 personas que somos en la organización y cuando estábamos llegando al momento de la vinculación, ya había 4700 personas que lo habían hecho, cosa que, es decir...no podíamos hacer talleres, pues obviamente los talleres no solo se suscribieron para el jefe, tutor y los del equipo de trabajo; los talleres pudimos vincular a muchas más personas, los de comunicaciones, todos los vigilantes, todas las personas del aseo que se hablan en la cotidianidad y en la realidad permanente, a todos los discapacitados. A todos les hicimos talleres, pero no podíamos hacer talleres para 7000 personas, entonces nos apoyamos en divulgación, campañas de comunicación por la página de la organización y el curso virtual (Entrevistado 1, Jefe).

Se pueden encontrar explicaciones sobre estos prejuicios y estereotipos, que en muchas ocasiones llegan a la estigmatización, así como lo menciona Goffman:

[...] La sociedad establece los medios para categorizar a las personas y el complemento de atributos que se perciben como corrientes y naturales. Al encontrarnos frente a un extraño, las primeras apariencias nos permiten prever en que categoría se halla y cuál es su <identidad social>. Este puede mostrar ser dueño de un atributo que lo diferencie de los demás y lo convierta en alguien menos apetecible. Dejamos de verlo entonces como una persona total y corriente para reducirlo a un ser inficionado y menospreciado. Un atributo de esa índole es un estigma, en especial cuando produce en los demás un descredito amplio. (Goffman, 2006)



En algunos casos las personas con discapacidad pueden llegar a ser estigmatizadas de forma negativa o positiva, es decir subestimarlos (victimizarlos) o sobrevalorar sus potencialidades. Esta premisa si se ve reflejada en la conciencia de los diferentes rangos jerárquicos de la organización y así mismo la interpretación que cada sujeto asume de forma personal respecto a la persona con discapacidad que tiene a su cargo:

[...] Debe uno entrar cómo a interiorizar con esas personas, a ver cuáles son las aptitudes y actitudes que tienen, porque pueden tener muchas, no es simplemente lo que uno ve y lo que escucha; porque uno la ve y dice “discapacidad cerebral, no, esta mujer no puede hacer nada”, pues es la percepción, no solamente la mía la más de una persona, pero cuando tú ya entras en contacto con ella, le preguntas, ella responde uno ya hay mismo ve qué discapacidad, pues la discapacidad la tengo soy yo. (Entrevistado 3, Tutor)

Algo similar, sucede con el entrevistado 4, con otras palabras:

[...] Los compañeros como que sacan esa sensibilidad, como hay que pecado, entonces unos la sacan demasiado y entonces son: “¿qué le traigo?, ¿le corro la silla?, entonces las victimizan, veo pues hay unas personas que se le sale como ese rol de salvador como, ese rol de cuidador [...] con ellos es normal. Es normal que la explore, pero también que sean medido, o sea, que con el tiempo también se vaya dando cuenta. (Entrevistado 4, Tutor)

En EPM queda evidenciado que el proceso de sensibilización fue vital para quitar mitigar los estereotipos y evitar, en gran medida, los prejuicios de las personas que ya se encontraban laborando en los distintos equipos de trabajo frente a la discapacidad, no obstante, al ser un trabajo de cambio de cultura o pensamiento del individuo no se puede parar, puesto que aún se presentan ocasiones de discriminación positiva por parte de algunos compañeros o personas al interior de la organización, haciendo que en muchas ocasiones se convierta la situación molesta para el individuo con discapacidad que se ve involucrada en esta. Es importante resaltar, que no se ha presentado discriminación negativa.

## 6. Conclusiones

- 6.1 Un factor de éxito común que destacan los diferentes actores involucrados en el piloto de inclusión, es el despliegue formativo que se hizo previo al ingreso de las personas con discapacidad en EPM. Esta sensibilización se realizó en escala a través de charlas educativas, testimonios y prácticas de situaciones de la vida diaria de personas con discapacidad y adicionalmente, se implementó un diplomado en la plataforma virtual de la institución donde se abordaron los temas de discapacidad e inclusión laboral (este curso fue gratuito y de realización obligatoria para todo el personal de la organización). En el análisis de las entrevistas pudimos inferir que gracias a este proceso se logró una naturalización de la condición de discapacidad, desvaneciendo los estigmas, prejuicios y creencias frente a este fenómeno, tanto que en varias entrevistas afloró de forma espontánea la siguiente afirmación: “es que para mí ella o (el) son como otra persona más, son como cualquiera de nosotros, normales”
- 6.2 Desde la preparación previa al ingreso de las PCD y durante el proceso de ajuste mutuo, EPM ha ido implementando los ajustes razonables requeridos, esto la convierte en una organización accesible según las condiciones de sus trabajadores. Este proceso de construcción se ha alcanzado gracias a la escucha y participación activa de las personas con discapacidad, donde ellos mismos aportan desde su necesidad de manera responsable.
- 6.3 Otro determinante de éxito que reafirma la inclusión laboral, es el hecho de que las personas vinculadas fueron distribuidas en diferentes grupos o áreas de trabajo, promoviendo la diversidad y el acompañamiento por parte de sus tutores, lo cual mitiga una posible discriminación a un segmento de la población.
- 6.4 La transparencia, respeto y rigurosidad en la información con la cual se realizó la propuesta y se ejecutó la contratación de las PCD, permitió encontrar a los candidatos acordes a las condiciones necesarias para el cargo, asegurando también los mismos beneficios y garantías que cualquier otro colaborador y profesional. Adicionalmente, el Proceso de Selección fue adaptado según las particularidades del caso y la involucración activa de los jefes de cada

área fue otro determinante de éxito (resaltado por ellos mismos) que ayudó a que la sensibilización del área fuera mayor posteriormente.

6.5 Uno de los factores a mejorar en el proceso de inclusión es que el área de servicios compartidos de EPM (quien es la encargada de realizar todos los procesos de selección al interior de la organización) no participó de este proceso de selección, por otras responsabilidades a cargo. Por ende, en dicha área quien tiene a cargo la realización de los procesos de selección al interior de la empresa es probable que no posea la misma sensibilidad, conocimiento y actitud a la hora de realizar procesos incluyentes. Siendo disruptivo con el objetivo del programa piloto que en EPM en cualquier cargo pueda trabajar cualquier individuo sin importar si tiene una condición diferente o no, es decir una organización incluyente.

6.6 Otro hallazgo importante es la incertidumbre generalizada de los actores frente a la continuidad del piloto. Pues no se tiene la última palabra frente a qué sucederá a partir del 26 de junio del presente año, donde se finaliza la contratación. Algunas expectativas nombradas son: “¿en las directivas se es consiente de esto? ¿continuarán los mismos? ¿Se cambiarán todos? ¿Serán evaluados según su desempeño y quedarán los que queden favorecidos por su rendimiento y el resto serán reemplazados? ¿Se terminará el proyecto, así hasta ahora haya sido exitoso en lo que se ha vivido?”. Al detectar éste tipo de dudas, se podría pensar como opción de mejora un escenario de escucha a los jefes y tutores que tuvieron a cargo las PCD: un espacio de apertura que posibilite puntos de encuentro para que susciten soluciones y porque no, propuestas para escalar a la junta directiva, y por otro lado, se minimizan ruidos o malestares por ansiedad en la falta o claridad de la información.

6.7 Otra lección aprendida es que se deben respetar los márgenes en la relación de la persona con discapacidad y el grupo de trabajo, evitando caer en el asistencialismo o reforzador negativo desde la emocionalidad en el día a día.

6.8 La documentación de las lecciones aprendidas y el proceso en general es un factor diferenciador y estructural a resaltar de todo el piloto.

6.9 Al EPM ser uno de los pioneros (en el sector público-privado) y atreverse a ejecutar esta apuesta, se convirtió en un modelo para otras compañías, dándole reconocimiento y apalancamiento a otros procesos de responsabilidad social empresarial en el sector y al interior de la organización; promoviendo espacios de motivación y participación para alcanzar el éxito del proceso y así mismo el mérito para el área de gestión humana de la organización.

## Bibliografía

- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)
- Asociación Proyecto Hombre. (2015). *Proyecto hombre: El modelo Bio-Psico-Social en la abordaje de las adicciones como marco teórico*.
- Barin, L., Avila, E., Bacima, R., & Queiroz, B. (2017). Company and Society. *Management Decision*, 45(8), 1297-1319.
- Becerra, M. T., Lucero, M., & Montanero, M. (2017). ¿Cómo ayudan los compañeros de trabajo a los empleados con discapacidad intelectual? Una experiencia de coaching laboral en empleo con apoyo. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 28(1), 51-71.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa: University of Iowa Press.
- Camacho, C., & Martínez, J. (2016). Estereotipo, prejuicio y discriminación hacia la mujer en el contexto laboral - Trabajo de grado. Bogotá.
- Cardenas, J., & Campo, Z. (2017). *Empleo sin barreras*. Bogotá: Fundación Saldarriaga Concha .
- Cardenas, J., & Campo, Z. (2017). Programa de mitigación de barreras para poblaciones de difícil inserción laboral. Bogotá D.C: Fundación Saldarriaga Concha Publicaciones .
- Cohen, B. (2000). *Introducción a la sociología*. México: Mc Graw Hill.
- Correa, L., & Castro, M. (2016). *Discapacidad e inclusión social en Colombia. Informe alternativo de la Fundación Saldarriaga Concha al Comité de Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Bogotá: Fundación Saldarriaga Concha.
- DANE. (2018). Censo nacional de población y vivienda . Colombia.
- de Jong, P. (Julio de 2011). Sicknes, disability and work: Breaking the barriers - A synthesis of findings across OECD countries. *Internationale Revue Für Soziale Sicherheit*, 64(3), 115-117.
- Enríquez, Y. (2018). Estatus personal en la discapacidad intelectual: considerando las capacidades cognitivas. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 18(35-2), 226-241.
- EPM. (s.f.). *Nuestra empresa*. Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de EPM: <https://www.epm.com.co/site/home/nuestra-empresa>
- Fedesarrollo. (2018). *Informe Mensual del Mercado Laboral. Mayo 2018*. Bogotá.

- Ferreira, M. (2008). La construcción social de la discapacidad: habitus, estereotipos y exclusión social. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, .
- Ferreira, M. (2008). Una aproximación sociológica a la discapacidad desde el modelo social: Apuntes caracteriológicos . *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 141 -174.
- Fundación Saldarriaga Concha. (01 de Mayo de 2018). *Empleo y discapacidad en Colombia*. Recuperado el 04 de Agosto de 2019, de Fundación Saldarriaga Concha: <https://www.saldarriagaconcha.org/empleo-y-discapacidad-en-colombia/>
- Gálvez, I., Cerrillo, R., & Camina, A. (2009). La inclusión social y laboral de las personas con discapacidad intelectual mediante los programas de empleo con apoyo. Un reto para la Orientación. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 20(2), 135 -146.
- Garavito, D. (2014). La inclusión de las Personas con Discapacidad en el mercado laboral colombiano, una acción conjunta (Trabajo de Grado). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- García, M., Murillo, G., & González, C. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Goffman, E. (2006). *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortur Editores.
- Gómez, E., & Peñaranda, E. (2019). El estado del arte de la responsabilidad social empresarial e inclusión laboral de las personas con discapacidad. *Revisata Espacios*, 40(22), 19-25.
- Grupo EPM. (17 de Septiembre de 2018). *Direcciónamiento Estratégico 2018 - 2022*. Obtenido de Grupo EPM: [http://www.grupo-epm.com/site/Portals/21/documentos/14-09-2018\\_Direccionamiento\\_Estrategico.pdf?ver=2018-09-17-110009-417](http://www.grupo-epm.com/site/Portals/21/documentos/14-09-2018_Direccionamiento_Estrategico.pdf?ver=2018-09-17-110009-417)
- Grupo EPM. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de Grupo EPM: <http://www.grupo-epm.com/site/home/quienes-somos>
- Guimarães, R. (2002). La ética de la sustentabilidad y la formulación de políticas de desarrollo. En *Ecología política. Naturaleza, sociedad y utopía* (págs. 53 - 82). Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- International Labour Office. (2007). *Employability: A Resource Guide on Disability for Employers in Asia and the Pacific*. (D. Perry, Ed.) Bangkok.

- Kaye, S., Jans, L., & Jones, E. (2011). Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526–536.
- La Rota, M., & Santa, S. (2011). LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN COLOMBIA Una mirada a la luz de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. *Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad--DeJusticia*.
- Mahecha, P. (2018). *Los servicios de formación para el trabajo como parte del Modelo de inclusión laboral de personas con discapacidad "pacto de productividad"*. Bogotá: Puntoaparte.
- Mareño, M. (2015). Inclusión laboral de personas catalogadas como discapacitadas. Algunas reflexiones para. *Trabajo y Sociedad*(25), 405-442.
- Mendoza, Y. (2019). Employment and inclusion of people with disabilities in Colombia. *Journal of Asia Pacific Studies*, 5(3), 384-393.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (Mayo de 2019). Sala situacional de las Personas con Discapacidad. *Datos con corte al 31 de diciembre de 2018*. Colombia.
- Ministerio de Trabajo . (2016). Guía para el proceso de inclusión laboral de PCD. Bogotá, Colombia: Puntoaparte.
- Myers, D. (2003). *Psicología Social* (Octava ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Nelissen, P., Hülshager, U., van Ruitenbeek, G., & Zijlstra, F. (2016). How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1610-1625.
- ONU. (Diciembre de 2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo*.
- Organizacion de las Naciones Unidad. (s.f.). *Algunos datos sobre las personas con discapacidad*. Recuperado el 31 de Agosto de 2019, de Naciones Unidas:  
<https://www.un.org/development/desa/disabilities-es/algunos-datos-sobre-las-personas-con-discapacidad.html>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *La Agenda de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 21 de 08 de 2019, de Objetivos de Desarrollo Sostenible:  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

- Organización Mundial de la Salud. (2001). Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud: CIF. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría General de Asuntos Sociales. Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (IMSERSO). .
- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe sobre la discapacidad*.
- Organización Mundial de la Salud. (16 de Enero de 2018). *Discapacidad y salud*. Recuperado el 14 de Agosto de 2019, de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
- Padilla, A., & Gámez, J. (2014). Adaptaciones de puestos de trabajo de centros de salud en trabajadores especialmente sensibles a riesgos laborales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 60(236), 497-507.
- Palacios, A., & Románach, J. (2006). *El modelo de la diversidad: la bioética y los derechos humanos como herramientas para alcanzar la plena dignidad en la diversidad funcional*. Diversitas.
- Palacios, A., & Románach, J. (2008). El modelo de la diversidad: una nueva visión de la bioética desde la perspectiva de las personas con diversidad funcional (Discapacidad). *Revista Sociológica de pensamiento crítico*, 2(2), 37-47.
- Peña, D. (2018). Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España - Trabajo de grado. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Pinilla-Roncancio, M. (2015). Disability and poverty: two related conditions. A review of the literature. *Revista de la Facultad de Medicina*, 63, 113 -123.
- Pla, I., Adam, A., & Bernabeu, I. (2013). Estereotipos y prejuicios de género: Factores determinantes en Salud Mental. *Norte de Salud Mental*, 11(46), 20-28.
- Ramirez, C. (2012). *La vida como juego existencial: Ensayitos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E., & Garcia, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Real Academia Española. (s.f.). Diccionario de la Lengua Española. 23. Recuperado el 19 de Agosto de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=U0RGgNv>



- Red2Red Consultores. (2013). Discapacidad, estudios superiores y mercado de trabajo. Barreras de acceso y repercusión en la inserción laboral.
- Redig, A., & Glat, R. (2017). Programa educacional especializado para capacitação e inclusão no trabalho de pessoas com deficiência intelectual. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, , 330-355.
- Rueda, R., & Rodriguez, D. (2014). Los derechos de las personas en situación de discapacidad: una respuesta desde la responsabilidad social. *Revista Eleuthera*, 10, 38-57.
- Satizabal, M. (2019). Condiciones de empleo de un grupo de trabajadores con discapacidad en Cali, Colombia. *Revista CS*, 61-88.
- Smith, E., & Mackie, D. (1997). *Ningún eBook disponible*. Medica Panamericana.
- Stang, M. (2011). *Las personas con discapacidad en América Latina: del reconocimiento jurídico a la desigualdad real*. Santiago de Chile: Naciones Unidas (CEPAL).
- Stott, L., & Ramil, X. (2014). *Metodología para el desarrollo de estudios de caso*. Madrid: Centro de Innovación y tecnología para el desarrollo humano - itdUPM.
- Toboso, M., & Arnau, M. (2008). La discapacidad dentro del enfoque de capacidades y funcionamientos de Amartya Sen. *Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades*, 10(20), 64-94.
- Vélez, J. (2013). El Teletrabajo: una forma de inclusión de las personas en situación de discapacidad al mundo laboral y la gestión de sus riesgos laborales. *Revista CES Derecho*, 4(1), 29-45.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. London: SAGE Publications.
- Zapata, M., & Galarza, A. (2013). Caracterización de una población en situación de discapacidad intelectual, desde los dominios de la salud y los dominios relacionados con la salud, con miras a un proceso de inclusión laboral. *Revista de la Facultad de Medicina Universidad del Valle*, 61(2), 145-153.