



Retos que enfrenta una organización del sector manufacturero con su programa de inclusión laboral al momento de reclutar y seleccionar los talentos con diferentes discapacidades.

Darlin Taborda Sierra

Lina María Córdoba Cardona

Katherine María Castro Vásquez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia – Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Psicología Organizacional

Junio 2023

Retos que enfrenta una organización del sector manufacturero con su programa de inclusión laboral al momento de reclutar y seleccionar los talentos con diferentes discapacidades.

Darlin Taborda Sierra

Lina María Córdoba Cardona

Katherine María Castro Vásquez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Psicología organizacional

Asesor(a)

Juan Carlos Espinal Uribe

Magíster en Gerencia de Talento Humano

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Psicología Organizacional

Junio 2023

## Contenido

Resumen.....	4
Palabras Clave:.....	5
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos <i>General</i> .....	8
Específicos .....	8
Antecedentes: Aproximación al estado del arte.....	8
Retos que enfrentan las organizaciones al reclutar y seleccionar personal. ....	17
Retos que enfrentan las organizaciones al reclutar y seleccionar personas con discapacidad...19	
Puntos legales a tener en cuenta para la contratación de personas con discapacidad,.....	23
Método .....	26
Sujetos:.....	30
Instrumento: .....	30
Procedimiento: .....	31
Resultados,.....	33
Retos externos de la organización.....	38
Retos en los programas de inclusión.....	41
Externos .....	41
Internos: .....	43

Particularidades en el proceso de vinculación del personal con discapacidad .....	44
Retos legales .....	44
Consideraciones de Seguridad y Salud.....	46
Retos en la curva de aprendizaje.....	47
Inducción, entrenamiento y capacitación:.....	47
Retos para lograr adaptación e integración: .....	48
Conocimiento sobre la discapacidad, motivación y reconocimiento constante.....	48
Conclusiones.....	49
Referencias.....	55
Anexos .....	58

## Resumen

**Objetivo:** Describir los retos que enfrenta una organización del sector manufacturero de la ciudad de Medellín con su programa de inclusión laboral al momento de reclutar y seleccionar los talentos con diferentes discapacidades. **Referentes conceptuales:** Para ello, se refieren elementos básicos de la inclusión laboral y la discapacidad, entre otros, permitiendo llegar a su conceptualización, a partir del significado de los conceptos y las investigaciones relacionadas y

algunos puntos que hacen referencia a la normatividad vigente; así como el significado que tienen para las investigadoras los retos internos y externos de su implementación, en cuanto al reclutamiento y selección de talentos con diferentes discapacidades; al igual que los aspectos obstaculizadores de dicho proceso. Para finalmente, mencionar los retos que tiene el Programa de inclusión laboral en las diferentes áreas de la organización como lo son: Selección, Seguridad y Salud en el Trabajo – SST, Medicina laboral, Relaciones laborales y el proceso de contratación. **Método:** Se realizan entrevistas a profundidad de corte cualitativo, descriptivo-transversal, el cual fue realizado a través de entrevistas a profundidad a ocho (8) líderes de gestión humana que hicieron parte del proceso de implementación y contratación de las primeras personas con discapacidad en sus organizaciones, de manera exitosa. **Resultados:** De acuerdo con las categorías de análisis trabajadas, se encuentra como dato relevante la importancia de documentar el programa de inclusión laboral en la compañía para una adecuada implementación en la misma. En general, se alcanzan a dilucidar retos del programa de inclusión laboral y aspectos característicos en general de este proceso, logrando puntos de encuentro entre las diferentes entrevistas realizadas. **Conclusiones:** Se identifica información relevante frente a los retos del Programa de inclusión laboral a partir de lo experimentado por los líderes entrevistados en esta investigación, encontrando allí la necesidad de contar con una infraestructura adecuada que pueda garantizar la seguridad y salud en el trabajo de las personas con discapacidad y la necesidad de tener un proceso bien documentado que lleve al crecimiento del número de personas contratadas en el programa de inclusión laboral.

**Palabras Clave:**

*Inserción laboral, procesos de inclusión laboral, selección de personal con discapacidad, estabilidad laboral, atracción de talentos.*

### **Introducción:**

El contexto empresarial actual ha comprendido la importancia de la diversidad e inclusión en el trabajo como elementos clave para el éxito y crecimiento de las organizaciones. La inclusión laboral ha ido ganando terreno como una práctica fundamental para cerrar brechas y fomentar la equidad en los entornos laborales. En este sentido, cada vez más empresas en Colombia y a nivel mundial están adoptando programas y políticas de inclusión para asegurar la igualdad de oportunidades y promover un ambiente laboral favorable para todos.

Esta investigación se enfocará particularmente en la inclusión laboral de personas con discapacidad, reconociendo su potencial y la importancia de brindarles oportunidades reales y efectivas para acceder, participar y desarrollarse en el ámbito laboral. Al valorar y aprovechar la diversidad de talentos, experiencias y perspectivas, se generan ideas innovadoras, se fortalece la creatividad y se potencia el trabajo en equipo. Además, promover la inclusión laboral contribuye a la construcción de una sociedad más justa e igualitaria, donde todas las personas, independientemente de sus condiciones o capacidades, puedan desarrollarse plenamente y contribuir al desarrollo económico y social. La contratación diversa e inclusiva no solo tiene beneficios sociales, sino que también impacta positivamente en el rendimiento y la productividad de las organizaciones, generando ideas innovadoras y fortaleciendo el trabajo en equipo.

En este trabajo, se realizará una investigación cualitativa centrada en una empresa del sector manufacturero en Colombia, explorando los retos y experiencias relacionados con la

selección y atracción de talentos con diferentes discapacidades llamado en algunas compañías como perfiles especiales. El objetivo es comprender cómo se ha abordado la inclusión laboral en dicha empresa, identificar los retos y obtener aprendizajes que puedan servir como guía para que más organizaciones adopten enfoques inclusivos en su gestión del talento humano, entendiendo que si se cuenta con un programa bien estructurado con objetivos claros el resultado será beneficioso para la compañía. A través de este estudio, se busca promover la sensibilización y conciencia sobre la importancia de la inclusión laboral, destacando los beneficios que trae consigo tanto para las personas con discapacidad como para las empresas. Asimismo, se pretende contribuir al desarrollo de estrategias y políticas que faciliten la incorporación y retención de personas con discapacidad en el ámbito laboral, promoviendo entornos laborales inclusivos y equitativos para todos los colaboradores.

### **Planteamiento del problema**

La inclusión laboral de personas con discapacidad es un tema relevante en la actualidad, ya que, a pesar de los avances en la promoción de la igualdad de oportunidades, estas personas aún enfrentan barreras significativas para acceder al mercado laboral. La discapacidad puede afectar la capacidad de una persona para realizar ciertas tareas, lo que puede llevar a la exclusión y la discriminación en el lugar de trabajo. Además, muchas veces las empresas no cuentan con las adaptaciones y ajustes necesarios para facilitar el acceso y la permanencia de las personas con discapacidad en el trabajo, lo que limita su desempeño y afecta su motivación y desarrollo laboral.

Por lo tanto, el problema central de esta investigación es identificar los retos que enfrentan las organizaciones a la hora de reclutar y seleccionar personas con discapacidad. Esto implica investigar las dificultades a nivel administrativo y operativo que tiene las empresas cuando deciden vincular personas con discapacidad, así como las percepciones de los líderes de las áreas a cerca de los retos a nivel legal que puede tener la empresa al contratar personas con discapacidad. Además, se requiere explorar cómo se puede mejorar el acceso de estas personas al mercado laboral y cómo se pueden abordar las barreras que actualmente enfrentan en este ámbito.

### **Objetivos *General***

Describir los retos que enfrenta una organización del sector manufacturero de la ciudad de Medellín con su programa de inclusión laboral al momento de reclutar y seleccionar los talentos con diferentes discapacidades.

### **Específicos**

1. Describir los retos del proceso de selección de una organización manufacturera de la ciudad de Medellín.
2. Describir los retos del programa de inclusión laboral en la organización de las personas con discapacidad.
3. Describir el proceso de vinculación del personal con discapacidad.
4. Describir los retos que enfrenta la organización para lograr la adaptación e integración de las personas con discapacidad.

### **Antecedentes: Aproximación al estado del arte**



Este apartado tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con los retos y desafíos que enfrentan las organizaciones para implementar programas de inclusión laboral al momento de seleccionar talentos con diferentes discapacidades. Para este fin, se realizó un balance de los estudios encontrados que se relacionan con el tema a partir de las siguientes categorías: objetivo general de la investigación, tipo de estudio, tipo de diseño de investigación, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, principales resultados o hallazgos y ubicación geográfica de las investigaciones consultadas.

Respecto al objetivo general de los artículos consultados se puede evidenciar que la inclusión laboral en personas con discapacidad ha ido tomando fuerza en la época actual, Este es el caso de dos investigaciones que estudiaban las barreras que enfrentan las personas con discapacidad para adquirir empleo (Gómez ,Pérez López ,Medina,2020) Así mismo se hallaron varias investigaciones que buscan conocer, construir y mejorar los parámetros y modelos de inclusión laboral que tienen las organizaciones para personas con discapacidad (Perlaza, González, Martínez, Girón, 2023), Se abordaron textos que se ocupan por generar conciencia acerca de la inclusión de las personas con discapacidad en las empresas privadas (Ramírez,2013).Se identifica también un artículo que explora las condiciones de trabajo de las mujeres con discapacidad (Pineda, Duque,2018).

Por otra parte, diferentes investigaciones se han concentrado en validar la percepción sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad (Saúl Pérez-Hernández, 2007). Otro estudio aborda las estrategias e indicadores utilizados por las empresas privadas más inclusivas de personas con discapacidad (Ramírez Benítez, 2013), donde uno de los principales hallazgos es que el 100% de las empresas encuestadas perciben que, teniendo un plan o estrategia para el

proceso de selección e inclusión laboral, mejorarían los resultados de desempeño y propiciarían el desarrollo de las Personas con discapacidad.

Otra tendencia que se ha estudiado son los parámetros para un modelo de inclusión laboral de personas con discapacidad, identificando los que con alta frecuencia aparecen en los modelos estudiados ( Perlaza Moreno, González Vaquiro, 2022 ) y las intersecciones de género y discapacidad de las mujeres ( Pineda Duque, 2018 ), prejuicios que existen hoy en día sobre las supuestas limitaciones o dificultades que puede tener contratar a una persona con discapacidad, agudizan y complejizan la situación de las mujeres en condición de discapacidad que optan por tener un trabajo formal.

Dentro del tipo de estudio y tipo de diseño de las investigaciones es incuestionable la inclinación por los estudios cualitativos en los que se hallaron 6 estudios con esta metodología (Ducón, Torres, 2015; Forcada, 2015; Pérez, 2008; Pineda, Luna, 2018; Agredo, Montenegro, 2022). Se encontraron 3 artículos mixtos que utilizan enfoques cualitativos y cuantitativos (Esteban, 2021; Velarde, Llinas, Barboza, 2018; Perlaza, González, Martínez, Girón, 2023). Y solo una investigación se basó en lo cuantificable.

Respecto al tipo de diseño se observa la prevalencia en la revisión literaria o narrativa , varios artículos utilizaron el análisis documental, el estudio de casos ,el análisis de narrativas o de diálogos, tres de ellos buscaban analizar la inclusión y la inserción de personas adultas y jóvenes con discapacidad en el mundo laboral público y privado,(Ducón,Torres,2015; Forcada,2015; Pérez,2008), los otros artículos se preocuparon por investigar las intersecciones de género y discapacidad, la inclusión laboral con mujeres con discapacidad y las alternativas de empleabilidad de estas personas, (Pineda,Luna,2018; Agredo,Montenegro,2022).También se encontraron dos artículos que pretendían conocer las barreras y posibilidades de la inclusión

laboral en personas con discapacidad, (Esteban,2021; Velarde, Llinas,Barboza,2018), otro estudio buscaba crear parámetros y modelos para la inserción de personas PCD en el mundo laboral ,(Perlaza, González, Martínez, Girón, 2023).Se hallaron dos investigaciones descriptivas exploratorias que buscaban describir las barreras ,alternativas y retos del acceso al empleo en personas con discapacidad (Montes, 2020; Perlaza, González, Martínez, Girón, 2023).

En relación con los sujetos participantes se encuentra que la mayoría de las investigaciones se han desarrollado con personas con discapacidad visual, auditiva y motriz, (Ramírez, 2013; Forcada, 2015; Macaña, Villacrés 2022), 368 personas con fibrosis quística, (Esteban, 2021), mujeres profesionales con discapacidad física (Pineda, Luna, 2018), jóvenes con discapacidad intelectual y tres profesoras tutoras (Pérez, 2008). También se encontró un artículo donde participaron los gerentes y jefes de recursos humanos (Velarde, Llinas, Barboza, 2018).

Respecto a las técnicas de recolección de información, las más utilizadas fueron la aplicación de entrevistas semiestructuradas (Magaña, Guzmán, 2021; Pineda, Luna, 2018; Velarde, Llinas, Barboza, 2018), de encuestas (Ramírez, 2013), de observación (Pérez, 2008), además se encontraron investigaciones que utilizaron varios instrumentos, la de Esteban en 2021 utilizo entrevistas y grupos de discusión, la de Forcada en 2015 utilizo entrevistas y observación, La de Montes en 2020 utilizo la revisión literaria, encuestas y entrevistas. Las demás investigaciones se basaban en estudios teóricos (Ducón, Torres, 2015; Perlaza, González, Martínez, Girón, 2023; Imacaña, Villacrés 2022; Agredo, Montenegro, 2022; Pérez, Erazo, Matabanchoy, Bastidas, 2022; Gómez, Pérez, López, Medina, 2020; Arcos, Martínez, Restrepo ,2018).

En lo correspondiente a los resultados hallados, Forcada en (2015) plantea que en la actualidad, la responsabilidad social empresarial está tomando cada vez mayor preponderancia, por lo tanto las compañías deben pensar en la empleabilidad de personas con discapacidad como una alternativa viable enfocada a brindar mayores oportunidades laborales a quienes forman parte de su comunidad, con el convencimiento de que efectivamente representan una fuerza de trabajo idónea, de esta manera no solo se ayudara a las personas otorgándoles trabajo y con ello favoreciendo principalmente el desarrollo de sus capacidades, su motivación y autorrealización, sino que también contribuirán a su independencia económica, lo cual significará un gran apoyo para sus familias. Sin embargo, Agredo, Montenegro (2022) nos dice que el concepto de empleabilidad carece de consenso, permite diversas interpretaciones y no existe en la bibliografía revisada descripciones aplicadas a las personas con discapacidad en edad de trabajar, También Esteban (2021) nos plantea otras barreras de la inclusión laboral en personas con discapacidad las cuales son: la rigidez del mercado de trabajo ordinario no protegido y la invisibilidad de la discapacidad.

Por consiguiente, como dice Ducón, Torres (2015) la inclusión laboral debe ser vista como una oportunidad para que el sector empresarial actúe de manera protagónica en la construcción de escenarios de justicia, haciendo posible que las necesidades sociales sean resueltas en un marco de respeto por la diversidad. De igual forma, se considera relevante fortalecer los procesos formativos por medio de los cuales la cualificación laboral sea más eficiente y competitiva con base en el trabajo conjunto que surge de la relación empresa-academia, así mismo Gómez, Pérez, López, Medina (2020) hablan de la importancia de crear puentes más sólidos de carácter educativo y empresarial que no solamente permitan el acceso al empleo sino también condiciones de permanencia y seguimiento en materia laboral a las

personas con discapacidad. Y agregan que en el caso de Colombia los retos no son normativos sino de aplicación de los referentes legales y jurisprudenciales. También Pérez (2008) que la inclusión laboral en personas con discapacidad es posible si se precisa de la colaboración de todos los implicados Universidad y Empresa receptora de alumnos en prácticas. Así como de un diseño de formación práctica adecuada a las peculiaridades de los sujetos y demandas del mundo laboral.

Otros Autores como Ramírez (2013) encontraron que el 100% de las empresas encuestadas perciben que, teniendo un plan o estrategia para el proceso de selección e inclusión laboral, mejorarían los resultados del desempeño y propiciaría el desarrollo de las Personas con Discapacidad, Sin embargo, el 55% de las empresas encuestadas, no cuentan con una política de inclusión laboral de (PcD). Perlaza, González, Martínez, Girón, (2023) identificaron siete parámetros para construir modelos empresariales para la inclusión laboral de esta población los cuales fueron: 1. Acompañamiento familiar; 2. Ajuste del puesto de trabajo; 3. Formación laboral en competencias; 4. Entrenamiento y acompañamiento en el puesto de trabajo; 5. Capacitación a los compañeros de trabajo y jefes sobre la inclusión de personas con discapacidad; 6. Seguimiento y evaluación del proceso de inclusión laboral; 7. Nivel de educación.

Con relación a la ubicación geográfica de las investigaciones consultadas, se encontraron estudios realizados en Latinoamérica (Pérez, Erazo, Matabanchoy, Bastidas, 2022), en Colombia (Ducón, Torres, 2015; Arcos, Martínez, Restrepo, 2018; Perlaza, González, Martínez, Girón, 2023; Pineda, Luna, 2018; Gómez, Pérez, López, Medina, 2020), en México (Pérez, Magaña, Guzmán, 2021), en España (Esteban, 2021; Pérez, 2008), en Ecuador (Imacaña, Villacrés 2022), en Perú (Velarde, Llinas, Barboza, 2018), en Costa Rica (Montes 2020).

Para abordar el tema de inclusión laboral al momento de reclutar y seleccionar los talentos con diferentes discapacidades, es necesario entender los siguientes conceptos:

**Discapacidad:**

La OMS la define como “toda restricción o ausencia (debido a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano”. (Egea, Sarabia, 2011, p.16).

Para llegar a establecer la discapacidad como la ausencia de la capacidad para realizar una actividad de forma normal, y dejar los prejuicios y los sesgos discriminatorios tuvieron que pasar varios años, debido a que este concepto ha sido abordado por distintas disciplinas y su definición ha evolucionado a lo largo de la historia. Durante la época antigua se explicaba la discapacidad desde un enfoque religioso en donde “concebir una persona con discapacidad era el resultado de un pecado cometido por los padres por lo tanto era una vida que no merecía ser vivida” (Hernández, 2015, p. 47). Estas personas eran consideradas “una carga para la sociedad, sin nada que aportar a la comunidad” (Hernández, 2015, p.48). Convirtiéndose en sujetos a quienes se les vulneraban sus derechos. En esta época las personas con discapacidad eran tratadas como animales salvajes fue a partir de la edad media en el Siglo XIX, que esta percepción empezó a cambiar debido a que “las personas con discapacidad dejaron de ser excluidas del mundo humano y adquieren la categoría de ser humano, pero enfermo” (Seoane, 2011, p. 145).

En los años sesenta inicia un proceso de integración y normalización, en donde la persona con discapacidad se considera al fin un ser humano donde la sociedad acepte y respete la

diferencia y reconozca a estas personas como sujetos de derecho, debido a esto en la época actual se considera que

La discapacidad no está en la persona que tiene alguna limitación, sino en la relación de esta persona con un medio que puede ponerle barreras y excluirla o, por el contrario, aceptarla y brindarle los ajustes para que pueda desenvolverse funcionalmente dentro de su medio físico y social (Merchán, 2013).

Este argumento nos permite comprender por qué en la sociedad actual toma tanta importancia la implementación de programas educativos de alta calidad que comprendan sus debilidades, pero potencialice sus fortalezas para ser acompañados a esa incorporación al mundo laboral en el cual aparece el término de inclusión laboral en las organizaciones.

“**La inclusión laboral** es una estrategia de la empresa para acceder a nuevos talentos sin discriminación”. (Ministerio de Trabajo,s,f p.8). Para poder acceder a esta estrategia el estado debe garantizar a las personas con discapacidad el acceso a la educación superior, para así poder ejercer su derecho de tener un empleo digno, como lo menciona:

El Ministerio de trabajo quien nos dice que la **inclusión laboral** constituye una opción para que las personas con discapacidad puedan mostrar sus habilidades y ejercer su derecho al trabajo y a tener un ingreso digno, a partir del cual se derivan otros derechos y deberes como ciudadano, que le proporcionan a cada persona un desarrollo personal y profesional (p.8)

Por consiguiente, las empresas que deciden adoptar el modelo de inclusión laboral deben reestructurar los procesos de reclutamiento y selección dentro de las organizaciones, ya que esto es una “acción para atraer el capital intelectual a las empresas” (Vértice, 2007, p.8).

El objetivo de reclutar es el de surtir a la “selección” de su materia prima básica, es decir, candidatos. Pero no solo debe abastecer al proceso de selección en cantidad, sino que también en calidad. De estos dos elementos dependerá la eficacia del procedimiento. (Navarro, 2017, p.10)

Entendamos entonces el concepto de **Selección de Personal** en las organizaciones el cual podemos identificar como el proceso mediante el cual las organizaciones eligen a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto de trabajo específico dentro de su estructura. Este proceso es crucial para el éxito de una organización, ya que permite encontrar a las personas con las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para realizar las tareas requeridas de manera efectiva y eficiente.

La selección de personal involucra diversas etapas, desde la identificación de las necesidades de la organización en términos de puestos vacantes hasta la evaluación y selección de los candidatos más idóneos para ocupar dichos puestos. Para lograr esto, se utilizan una variedad de técnicas, herramientas y estrategias, como la revisión de currículums, entrevistas, pruebas de habilidades y conocimientos, referencias laborales, entre otros.

Es importante destacar que la selección de personal debe ser un proceso justo, transparente y basado en méritos, que permita seleccionar a los mejores candidatos sin



discriminación alguna. Además, este proceso también debe ser capaz de detectar y evaluar el potencial de los candidatos para desarrollarse y crecer dentro de la organización a largo plazo.

Según Chiavenato (2011), la selección de personal es el proceso mediante el cual se escogen a los individuos más aptos para ocupar determinados cargos en una organización, considerando los requisitos y perfiles necesarios para desempeñarlos. Este proceso involucra la evaluación de las competencias, habilidades, conocimientos y experiencias de los candidatos, así como la comparación entre los mismos para determinar cuál es el más adecuado para la posición disponible.

Por su parte, Werther y Davis (2000) definen la selección de personal como el proceso sistemático y riguroso que permite identificar, evaluar y seleccionar a los candidatos más calificados para ocupar un puesto dentro de una organización. Este proceso implica la utilización de diversas técnicas y herramientas para evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes de los candidatos, así como para determinar si estos se ajustan a la cultura y valores de la empresa.

En resumen, la selección de personal se define como un proceso riguroso y sistemático que tiene como objetivo identificar y evaluar a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto en una organización, considerando sus habilidades, competencias y conocimientos, así como su ajuste a la cultura y valores de la empresa.

### **Retos que enfrentan las organizaciones al reclutar y seleccionar personal.**

En la actualidad, las organizaciones enfrentan diversos retos al momento de reclutar personal. Algunos de los más destacados son:

- 1) ***Competencia por el talento:*** La competencia por atraer a los mejores talentos en el mercado laboral es cada vez más intensa, lo que hace que las organizaciones tengan que esforzarse más para ofrecer atractivas propuestas de valor para los candidatos.

2) ***Cambios demográficos:*** Los cambios en la estructura demográfica de la población, como el envejecimiento de la fuerza laboral y la diversidad cultural, hacen que las organizaciones deban adaptarse y buscar formas de atraer y retener a una fuerza laboral cada vez más diversa.

3) ***Tecnología y automatización:*** La adopción de tecnologías y la automatización de procesos están cambiando el perfil de los trabajos y las habilidades requeridas, lo que hace que las organizaciones deban buscar candidatos con habilidades y competencias específicas para trabajar en entornos tecnológicos.

4) ***Cambios en las preferencias de los trabajadores:*** Las nuevas generaciones de trabajadores tienen diferentes preferencias y valores en cuanto a su trabajo y su vida personal, lo que hace que las organizaciones deban adaptarse y ofrecer opciones más flexibles en cuanto a horarios, trabajo remoto, entre otros.

5) ***Impacto de la pandemia:*** La pandemia ha cambiado radicalmente la forma en que las organizaciones reclutan personal, y ha llevado a una mayor adopción de herramientas digitales y procesos remotos. Además, ha creado nuevos desafíos para la gestión de la salud y seguridad en el trabajo, así como para la retención del talento.

En resumen, los retos que enfrentan las organizaciones al momento de reclutar personal son diversos y cambiantes, y requieren de una constante adaptación y mejora en las estrategias de reclutamiento y selección para atraer y retener al mejor talento disponible en el mercado laboral.

Según Salgado (2019), uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones en la actualidad al momento de reclutar personal es la escasez de talento, lo que implica una mayor competencia por los candidatos más capacitados. Además, el autor señala que la globalización y

la movilidad laboral hacen que los candidatos tengan más opciones de trabajo en diferentes países y empresas, lo que dificulta la tarea de atraer y retener al talento.

Por otro lado, De la Fuente (2016) destaca que la revolución digital y la creciente automatización de procesos están cambiando el perfil de los trabajos y las habilidades requeridas, lo que hace que las organizaciones deban buscar candidatos con habilidades técnicas y digitales específicas. Además, el autor señala que la era digital también ha llevado a una mayor demanda por habilidades blandas, como la capacidad de trabajar en equipo, el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

Asimismo, Guzmán y Guevara (2019) indican que el cambio generacional y la aparición de nuevas formas de trabajo, como el trabajo remoto y el trabajo freelance, también presentan retos para las organizaciones al momento de reclutar personal. Los autores señalan que la generación Millennial y la Generación Z tienen diferentes expectativas y valores en cuanto a su trabajo, y buscan empresas que les ofrezcan oportunidades de desarrollo, flexibilidad y propósito.

En resumen, la escasez de talento, la revolución digital y la automatización de procesos, el cambio generacional y la aparición de nuevas formas de trabajo son algunos de los principales retos que enfrentan las organizaciones al momento de reclutar personal en la actualidad, y requieren de estrategias de reclutamiento y selección adaptadas a las nuevas demandas del mercado laboral.

**Retos que enfrentan las organizaciones al reclutar y seleccionar personas con discapacidad.**

Según Navarro (2017) plantea una serie de criterios para realizar el proceso de reclutamiento con PCD en las organizaciones:

Intentar recibir el mayor número posible de solicitudes de personas calificadas con discapacidad. Para ello, se podría difundir la oferta de empleo a través de organizaciones de personas con discapacidad, universidades, etc. Estas ofertas deben difundirse en un formato que sea accesible para todas las personas. Describir las características de los puestos de trabajo que se ofertan, las funciones a desempeñar, el nivel educativo requerido, los conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes, etc. Al encontrar al candidato con discapacidad que cuente con los requisitos exigidos para el puesto, la empresa debería poder realizar ajustes razonables al lugar de trabajo con el fin de potenciar al máximo las capacidades de la persona. (p.22) La oportunidad de captación de los candidatos idóneos para ocupar una vacante en la institución; entre la lista de candidatos se escoge a la persona que mejor cumple con los criterios de selección, para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. (Sánchez, Agudelo, 2020, P.3)

Con la selección de personal las empresas “pretenden lograr dos objetivos: ajustar a la persona al puesto de trabajo, Y que esa persona sea eficaz en el puesto” (Chiavenato, 1999, p.10).

Los procesos de selección con PCD pueden ser más prolongados que un proceso de selección ordinario. Esto debido a que se requiere de un análisis mucho más profundo de la persona y de su discapacidad, a la hora de realizar un proceso de selección a estos individuos. (Morán, 2008.P.22).

Las organizaciones se enfrentan a grandes retos cuando deciden contratar personal con discapacidad por lo tanto para iniciar el proceso de selección deben comenzar por:

La adecuación de las pruebas de selección donde se deberá elegir cuál es la prueba más adecuada para cada persona en función de la discapacidad que tenga, la empresa y el candidato deberán valorar de forma conjunta las incompatibilidades que pudieran existir entre la discapacidad de la persona y las tareas que tendrá que desarrollar en el empleo.

Así mismo es importante promover jornadas de sensibilización que eliminarán temores infundados y facilitarán la adopción de una actitud adecuada: no sobreproteger a la persona por tener discapacidad, pero tampoco ignorar, proporcionarle un trato normalizado e igualitario, exigiendo la misma profesionalidad, el mismo nivel de rendimiento y los mismos objetivos. (Navarro, 2017p.24).

Para las empresas no solo representa un reto definir el proceso de selección de las personas con discapacidad si no también la implementación de un programa de inclusión, para esto vamos a definir y entender que es un “programa de inclusión laboral”.

Los **programas de inclusión en las empresas** son aquellos que buscan crear un ambiente de trabajo donde todas las personas, independientemente de su género, orientación sexual, raza, etnia, discapacidad u otras características, se sientan valoradas y respetadas.

La inclusión en el lugar de trabajo es un tema cada vez más relevante en el ámbito empresarial y académico. En este sentido, la teoría del capital humano de

Becker (1964) sostiene que la diversidad en el lugar de trabajo puede contribuir a aumentar la productividad y mejorar la rentabilidad de la empresa. Según esta teoría, las empresas que promueven la inclusión y la diversidad en el lugar de

trabajo pueden atraer y retener empleados talentosos y altamente capacitados, lo que a su vez puede generar un aumento en la productividad y la innovación.

Por otro lado, la teoría del aprendizaje social de

Bandura (1977) sugiere que los empleados aprenden y adoptan comportamientos y actitudes basados en sus experiencias en el lugar de trabajo. En este sentido, si una empresa promueve la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo, los empleados pueden aprender y adoptar comportamientos inclusivos y respetuosos hacia los demás, lo que a su vez puede generar un ambiente laboral más positivo y colaborativo.

Además, la teoría de la identidad social de

Tajfel y Turner (1979) señala que la identidad de una persona está formada por su pertenencia a diversos grupos sociales. En este sentido, si una empresa promueve la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo, los empleados pueden sentirse valorados y reconocidos por sus características individuales y grupales, lo que a su vez puede generar un mayor compromiso y lealtad hacia la empresa.

Se concluye entonces que los programas de inclusión en las empresas no solo son una cuestión ética y moral, sino que también pueden tener importantes beneficios económicos y empresariales. La implementación de programas de inclusión puede mejorar la productividad, la innovación y la rentabilidad de la empresa, al mismo tiempo que genera un ambiente laboral más positivo y colaborativo para los empleados.

Las empresas también deben tener presente las consideraciones legales al momento de contratar personal con discapacidad ya que esto se convierte a su vez en un reto para muchas empresas.

### **Puntos legales a tener en cuenta para la contratación de personas con discapacidad,**

En Colombia, existen varias leyes y normativas que establecen los derechos y obligaciones tanto de las personas con discapacidad como de los empleadores que buscan contratarlas. A continuación, mencionamos algunos de los puntos legales que se deben tener en cuenta para la contratación de personas con discapacidad en Colombia:

1) **Ley 361 de 1997:** Esta ley establece el marco legal para la protección de las personas con discapacidad en Colombia. Entre otras cosas, la ley establece que las personas con discapacidad tienen derecho a la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral y que los empleadores deben garantizar su inclusión laboral.

2) **Decreto 2011 de 2017:** Este decreto establece las normas para la inclusión laboral de las personas con discapacidad en Colombia. En él se establece que las empresas con más de 100 empleados deben contratar un mínimo del 1% de su fuerza laboral con personas en condición de discapacidad.

3) **Decreto 380 de 2021:** Este decreto regula la implementación del Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF) para empleadores que contratan a personas con discapacidad. Este programa ofrece incentivos económicos para las empresas que contratan a personas con discapacidad.

4) **Ley 1429 de 2010:** Esta ley establece los beneficios tributarios que pueden recibir las empresas que contratan a personas con discapacidad en Colombia.

5) **Ley 1863 de 2017:** Esta ley establece el derecho de las personas con discapacidad a recibir capacitación laboral y a participar en programas de formación para el empleo.

Además de estas normativas, es importante tener en cuenta que los empleadores deben garantizar que las personas con discapacidad tengan las mismas oportunidades de acceso al

empleo, la formación y el desarrollo profesional que cualquier otra persona. Esto implica, por ejemplo, la eliminación de barreras en la comunicación, la adaptación de herramientas y tecnologías, y la promoción de un ambiente laboral inclusivo.

El gobierno colombiano dentro de la legislación ha incorporado normas las cuales, promueven la incorporación laboral de las personas con discapacidad, con el fin de crear en las organizaciones ambiente de inclusión y hacer más fácil la vida de estas personas con medidas de ajuste razonables en los diferentes ambientes con los que interactúan estas personas (Gálvez, Herrera, Villada, 2019, p.10)

Para lograr un buen proceso de inclusión laboral con las personas con discapacidad las empresas deben conversar con el área de **seguridad y salud en el trabajo** la cual se encarga de “la prevención de las lesiones, enfermedades y muertes que se derivan del trabajo, la protección de los trabajadores contra los riesgos para la salud y la seguridad, y la promoción de la salud en el trabajo” (Organización Internacional del Trabajo, 1981, p. 155). Para evaluar cuales son los riesgos que estas personas pueden tener en la empresa y generar estrategias para reducir estos riesgos, para asegurar que estas personas puedan desarrollar sus labores de manera segura y efectiva. Algunos retos en términos de seguridad y trabajo, que es necesario tener en cuenta son:

**Infraestructura:** Es importante asegurarse de que el entorno laboral sea accesible para las personas con discapacidad, es decir, que esté diseñado de tal forma que estas personas puedan moverse por él y realizar sus tareas sin problemas. Esto puede incluir la eliminación de barreras arquitectónicas, la adaptación de las herramientas y equipos de trabajo.



***Formación y capacitación***

Es importante ofrecer capacitación y entrenamiento a estas personas para que puedan aprender nuevas habilidades y mejorar sus conocimientos en áreas específicas. Esto puede incluir cursos de capacitación en tecnologías de apoyo, habilidades de comunicación, liderazgo y gestión de proyectos.

***Adaptación de puestos de trabajo:***

Son importantes los puestos de trabajo para que sean accesibles y seguros para las personas con discapacidad. Esto puede incluir la instalación de equipos y herramientas de apoyo, la adaptación de los espacios físicos.

***Sensibilización:***

Es fundamental que el personal de la empresa, incluidos supervisores, gerentes y compañeros de trabajo, estén sensibilizados y capacitados para trabajar con personas con discapacidad. Es importante que se promueva una cultura de inclusión y respeto, y que se brinde información y capacitación sobre las necesidades específicas de las personas con discapacidad y las mejores prácticas para trabajar con ellas.

Otro factor importante en todo el proceso de inclusión laboral es la evaluación de desempeño en donde:

Es posible medir si el acompañamiento fue suficiente o si existen requerimientos adicionales y ajustes que deban hacerse para asegurar el cumplimiento de las labores destinadas. Dentro del proceso de evaluación se debe revisar la efectividad de la comunicación entre el empleado y el equipo de trabajo (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020, p.13)

Durante la realización de esta evaluación también se pone en evidencia la **curva de aprendizaje organizacional** la cual ha sido definida como el “proceso mediante el cual una organización aprende y mejora su capacidad para realizar determinadas tareas o actividades a medida que gana experiencia en ellas”( Ebbinghaus, 1885), a las personas con discapacidad les toma mayor tiempo aprender y mejorar la capacidad para realizar sus funciones e manera rápida y eficaz por lo tanto es importante que la organización brinde los apoyos necesarios para que puedan aprender y desarrollarse de manera efectiva en el trabajo.

Algunas de las estrategias que pueden ayudar a mejorar la curva de aprendizaje con las PCD son:

- Realizar capacitaciones y formaciones que le recuerden al empleado la forma correcta de realizar sus funciones.
- Fomentar una cultura organizacional inclusiva que promueva el respeto por la diversidad
- Trabajo en equipo

### **Método**

La presente investigación cualitativa (Descriptivo – Transversal) se realiza bajo la modalidad de entrevista a profundidad, que se basará en la experiencia que vivieron ocho (8) líderes de Gestión Humana, en la contratación de las primeras personas con discapacidad en la organización, buscando de esta forma describir los retos que enfrenta la organización para fortalecer su programa de inclusión laboral, hablando específicamente de las personas con discapacidad, lo anterior se representa según el punto de vista de estos líderes quienes participaron y aportaron sus conocimientos para que estas contrataciones se realizaran exitosamente.

Para dar desarrollo a lo anterior vamos entonces a especificar según una fuente teórica el concepto de investigación cualitativa en el cual se enmarcan los elementos característicos propios de este tipo de investigación.

La investigación cualitativa es una metodología de investigación que se enfoca en comprender y explorar las experiencias, perspectivas y significados subjetivos de las personas, grupos y comunidades. La investigación cualitativa se basa en la recopilación de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y documentos, y en la interpretación y análisis profundos de estos datos para comprender el fenómeno que se está investigando.

Se toma entonces como referencia lo dicho por los siguientes autores.

- Creswell (2013): "La investigación cualitativa es una investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas habladas o escritas, la observación de comportamiento o artefactos y la cultura o el sistema social en el que se encuentra el comportamiento".
- Denzin y Lincoln (2011): "La investigación cualitativa es una forma de investigación que se enfoca en la comprensión de la complejidad humana desde la perspectiva de los participantes y en su contexto natural".
- Merriam (2009):

La investigación cualitativa es una forma de investigación que se enfoca en la comprensión de la experiencia humana desde la perspectiva de los participantes y en su contexto natural, a través de la recolección y análisis de datos no numéricos.
- Patton (2015): "La investigación cualitativa es una forma de investigación que se enfoca en la comprensión de la complejidad humana, mediante la exploración de las perspectivas

y experiencias de las personas y la interpretación de los significados que éstas les atribuyen".

Para este caso particularmente se busca desde la interpretación de datos conocer las perspectivas de cada líder de gestión humana entrevistado, a partir de su propia experiencia en la contratación de las primeras personas con discapacidad en la organización que hacen parte del programa de inclusión laboral de la misma, de las cuales hicieron parte en el proceso; lo cual posibilitará la descripción y posterior análisis de dicha información, conducente desde indagaciones que dan cabida a la subjetividad.

A partir de lo anteriormente mencionado, se abordó entonces desde el marco cualitativo bajo la modalidad de entrevista semiestructurada a profundidad siendo estas una técnica de recolección de datos cualitativos que consiste en una conversación estructurada y detallada entre el investigador y el participante. Esta técnica se utiliza ampliamente en investigaciones cualitativas, especialmente en aquellos estudios que buscan explorar las experiencias y perspectivas de los participantes en profundidad.

A continuación, presentamos algunas perspectivas teóricas sobre las entrevistas en profundidad:

- Kvale (1996): Este autor ha desarrollado una metodología específica para la realización de entrevistas en profundidad, conocida como "entrevista centrada en el significado".
- Según Kvale, el objetivo de esta técnica es "comprender la perspectiva del participante" a través de la exploración de sus experiencias y significados.
- Fontana y Frey (1998): Estos autores sostienen que las entrevistas en profundidad son una técnica especialmente útil para explorar la subjetividad y la complejidad de las experiencias humanas. Según ellos, las entrevistas en profundidad permiten a los

investigadores obtener una comprensión más completa y rica de la realidad social que se está estudiando.

- Rubin y Rubin (1995): Estos autores han desarrollado un enfoque específico para la realización de entrevistas en profundidad, conocido como "entrevista de vida". Según ellos, el objetivo de esta técnica es "explorar la vida de los participantes" y comprender la complejidad de sus experiencias a lo largo del tiempo.
- Patton (1990): Este autor sostiene que las entrevistas en profundidad son una técnica fundamental para la recolección de datos en investigaciones cualitativas. Según él, las entrevistas en profundidad permiten a los investigadores "descubrir la perspectiva del participante" y obtener una comprensión profunda y detallada de su mundo subjetivo.

En general, los autores coinciden en que las entrevistas en profundidad son una técnica valiosa para la recolección de datos cualitativos, ya que permiten explorar la subjetividad y la complejidad de las experiencias humanas. Además, los autores destacan la importancia de una planificación cuidadosa y una ejecución rigurosa de las entrevistas en profundidad para garantizar su validez y fiabilidad.

Fue entonces por ello tan importante para la investigación la participación de los líderes de gestión humana acerca de sus experiencias en la contratación de personas con discapacidad que nos permita identificar los retos que presenta el programa de inclusión laboral con la selección y reclutamiento de estos.

Para esta investigación se toma una empresa Manufacturera de la ciudad de Medellín, se proyecta desde allí focalizar este estudio de caso sobre el fenómeno elegido: Retos para el

reclutamiento y selección de personas con discapacidad y las categorías de análisis para ello definidas.

***Sujetos:***

Se trabajó, para lograr el propósito anteriormente expuesto, con ocho (8) líderes del área de gestión humana que participaron en la contratación de las primeras personas con discapacidad en su organización de manera exitosa, en la ciudad de Medellín y sus sedes como Barbosa, Yarumal y Manizales.

***Instrumento:***

Para recoger la información requerida se realizaron Entrevistas a profundidad, para dar cuenta de las siguientes categorías de análisis:

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías de análisis</b>
Describir los retos del proceso de selección de una organización manufacturera de la ciudad de Medellín	Retos en la selección. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos internos de la organización</li> <li>• Retos Externos a la Organización</li> </ul>
Describir los retos del programa de inclusión laboral en la organización de las personas con discapacidad.	Retos en los programas de inclusión <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos Externos para el programa de inclusión.</li> <li>• Retos Internos del programa de inclusión.</li> </ul>
Describir el proceso de vinculación del personal con discapacidad	Particularidades en el proceso de vinculación del personal con discapacidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideraciones legales para la</li> </ul>

	<p>vinculación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideraciones de seguridad y salud en el trabajo para la vinculación</li> </ul>
<p>Describir los retos que enfrenta la organización para lograr la adaptación e integración de las personas con discapacidad.</p>	<p>Retos en la adaptación e integración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos en la curva de aprendizaje</li> <li>• Retos en la integración y adaptación al equipo de trabajo y entorno organizacional.</li> </ul>

***Procedimiento:***

Este trabajo de investigación se lleva a cabo en 3 fases:

1. Contextualización teórica e investigativa
2. Trabajo de Campo
3. Análisis de Datos

Inicialmente se realiza una revisión bibliográfica que evidencia los antecedentes de este estudio (Estado de los programas de inclusión laboral de personas con discapacidad,) tomándola como base para realizar una contextualización teórica del tema abordado y los elementos que le constituyen (Fase 1), confirmando y soportando desde allí el planteamiento investigativo que se está realizando.

En esta fase se abordan investigaciones o artículos publicados sobre los programas de inclusión laboral de personas con discapacidad teniendo presente también lo referido por la normatividad colombiana; y se definen además conceptos claves para esta investigación como lo son identificar los retos internos y externos que tiene la organización con su programa de inclusión laboral y como esto puede inferir en el crecimiento de su programa, Dejando siempre abierta la posibilidad de ampliarse, a partir de la siguiente fase.

Posteriormente se identifica una organización Manufacturera de la ciudad de Medellín que contaba con una iniciativa de contratación de personas con discapacidad que harían parte de su programa de inclusión laboral, seguidamente se definen los cargos objetivos de la Gerencia de Gestión humana como lo son los líderes de los diferentes procesos que participaron en la contratación de las personas con discapacidad en la organización, solicitando su apoyo en la recolección de la información requerida. Bajo la aceptación de los mismos se procede a agendar con ellos citas para realizarles la respectiva entrevista en profundidad, a través de un cuestionario con preguntas semiestructuradas; iniciando así el trabajo de campo (Fase 2), a través del cual se indaga a dichos líderes acerca de los retos que enfrenta la organización al momento de reclutar y seleccionar personas con discapacidad y así mismo sus procesos siguientes de contratación, curva de aprendizaje y adaptación que se presentaron en las organizaciones al momento de contratar las personas con discapacidad.

Luego de obtener dicha información se procede a realizar el respectivo análisis de los datos obtenidos (Fase 3), de acuerdo a las categorías de análisis establecidas: Retos en la selección, Retos en los programas de inclusión, Particularidades en el proceso de vinculación del personal con discapacidad, Retos en la adaptación e integración.



Indagando a profundidad sobre los retos internos y externos en la selección de personal, retos internos y externos en su programa de inclusión, consideraciones legales para la vinculación, Consideraciones de seguridad y salud en el trabajo para la vinculación, Retos en la curva de aprendizaje y Retos en la integración y adaptación al equipo de trabajo y entorno organizacional (subcategorías); para de esta manera generar la descripción de dichos retos, identificados por parte de los líderes de Gestión Humana respecto a la selección y reclutamiento de las personas con discapacidad.

Tomando como base la descripción realizada se proponen finalmente los retos que, tiene la organización con su programa de inclusión laboral de personas con discapacidades.

### **Resultados,**

A continuación, se presenta la información obtenida mediante entrevistas en profundidad a los sujetos participantes de este artículo; información recolectada que permite ir dilucidando los objetivos propuestos para esta investigación, a partir de las categorías de análisis establecidas:

Los sujetos de esta investigación fueron ocho (8) líderes del área de gestión humana de una empresa Manufacturera de la ciudad de Medellín, que tiene en proceso la implementación del programa de inclusión laboral de personas con diferentes discapacidades; del cual se sintetizan inicialmente y de forma breve algunos datos característicos y seguidamente se plasmarán los resultados que dicho proceso permitió, tomando sus experiencias frente al desarrollo del programa para identificar los retos y aspectos en su proceso de atracción y selección de talentos.

Los participantes de este artículo de investigación son personas que oscilan entre los 25 y 49 años de edad: uno (1) de ellos hombre y siete (7) mujeres; todos profesionales con posgrado

que ocupan cargos o tienen roles de liderazgo en el área de gestión humana de la empresa donde laboran. Cada uno de estos con profesiones en medicina laboral, administración de empresas, administración de recursos humanos, ingeniería química, abogado y tres de estos sujetos son profesionales en psicología. Con títulos de especialistas y un sujeto en nivel de maestría, ya titulados.

Durante el proceso de construcción del programa de inclusión laboral, dos (2) de ellos desempeñaban cargos de coordinación, otros tres (3) como líderes de procesos, una (1) especialistas en relaciones laborales, una (1) analista de selección y la médica laboral; todos vinculados al área de gestión humana, o procesos de desarrollo del personal.

El proceso de implementación del programa de inclusión laboral de personas con diferentes discapacidades en las organizaciones se presenta como un asunto retador para las empresas. Por esta razón se escogió una empresa del sector manufacturero para indagar en los retos que enfrenta al querer construir e implementar un programa de inclusión laboral para personas con discapacidad, para poder comprender este proceso empezamos conociendo los retos de selección internos y externos a nivel general de esta empresa. Durante las entrevistas realizadas en esta investigación se encontraron retos internos como: la rotación, cubrir la necesidad de personal y a nivel administrativo lograr procesos de selección eficaces y estables. Los perfiles que más rotación tienen son los operativos

Ejemplo de ello lo mencionado por el sujeto 1:

*Los cargos operativos, en general más que todos estos cargos de ayudantes son como los que más rotación tienen. Este año hemos tenido una novedad acá en la empresa, la novedad es que los cargos que más están rotando son los técnicos de*

*mantenimiento y supervisores normalmente son cargos muy estables pero este año se ha presentado esa rotación.*

Así mismo el sujeto 5 manifiesta:

*Tenemos, rotación como muy marcada en cargos operativos, y en algunos administrativos, pero, en operativos de pronto, así como a nivel histórico, personal de montacargas, operarios de montacargas, operarios de control room, también técnicos de mantenimiento mecánico, y cargos del área de resinas y formol en la planta de Yarumal.*

Las dificultades que presenta la empresa para cubrir la necesidad de personal son: Conseguir jóvenes con proyección de estabilidad en el tiempo, jóvenes que quieran durar muchos años en la compañía. En la planta de Yarumal hay un reto importante ya que por la lejanía y la ubicación, es la planta que presenta mayor dificultad para conseguir personal en el sector tomando como alternativa reclutar personal en zonas aledañas o en Medellín que deben trasladarse solos, o con sus familias, a vivir a esa zona para poder prestarle servicios a la empresa, otro de los retos es estar al nivel de las demás compañías de manufactura en temas salariales, flexibilidad horaria y salario emocional debido a que los horarios 24/7 hacen que la oferta de trabajo sea poco atractiva en algunas ocasiones y más si les ofrecen el salario mínimo.

El sujeto 1 puntualmente menciona:

*En cuanto a ese salario emocional, que se le dan a los empleados, en permitirles estudiar, permitirles tener ciertos días, para estar con sus familias, ese tipo de cosas es lo que más nos reta, y más porque somos una empresa, que trabaja*

*veinticuatro siete, donde tenemos turnos por ejemplo los de noche, que no para todo mundo, son turnos tan fáciles, trabajar fines de semana que sabemos que tampoco es algo tan fácil y también el hecho de que hay cargos en los que sigue siendo el mínimo, con todo ese tema de turnos festivo y domingos, y son cosas que realmente, no motivan tanto a las personas.*

El sujeto 3 lo sintetiza de la siguiente forma:

*“Conseguir jóvenes con proyección de estabilidad en el tiempo, quiero decir conseguir un joven que quiera durar muchos años en la compañía”*

El sujeto 4 identifica

*Yo creo que uno de los retos es retener el talento humano, pero lastimosamente la ubicación de las fábricas, tanto la de Barbosa como la de Yarumal es lo que hace más complejo a la selección y la retención del mismo talento, porque al principio las personas van viajan digamos que de alguna manera soportan ese traslado, pero con el paso del tiempo eso se vuelve muy desgastante tanto a nivel operativo como a nivel administrativo.*

En el área administrativa el reto se encuentra en el área de selección, ya que esta área ha sufrido varias transformaciones estructurales debido a que se contaba con recursos limitados para conseguir las personas, debido a esto se empezó a implementar la estrategia de tener dos temporales para hacer más factible que se pueda lograr y estabilizar un poco más el tema de la selección, porque se tienen dificultades en los tiempos de consecución de perfiles, en el tiempo que se pueda llevar el estudio de seguridad y en el tema de no superar el estudio de seguridad.

Otro de los retos en este aspecto es lograr la flexibilización de los perfiles y la experiencia laboral, permitir que las personas ingresen y puedan adquirir los conocimientos, se tiene casos en que las personas cumplen con la formación y tiene el conocimiento, pero no la experiencia, o, al contrario, si esto se logra se pueden tener más candidatos motivados en agradecimiento por la oportunidad brindada que en otro lugar no ofrecen.

Es así como el sujeto 1 indica:

*Uno de los retos principales es el tema de los tiempos de consecución de perfiles, uno es el perfilamiento, dos el tiempo que se pueda llevar el estudio de seguridad y tres el tema de no superar el estudio de seguridad eso puede ser administrativo, pero también operativo, operativo es porque la persona es la que no cumple y el trámite es administrativo, entonces hacemos todo el trámite y todo eso o la persona se va o dos no pasa el estudio de seguridad.*

El sujeto 3 comenta:

*Uno de los retos principales es el tema de los tiempos de consecución de perfiles, uno es el perfilamiento, dos el tiempo que se pueda llevar el estudio de seguridad y tres el tema de no superar el estudio de seguridad eso puede ser administrativo, pero también operativo, operativo es porque la persona es la que no cumple y el trámite es administrativo, entonces hacemos todo el trámite y todo eso o la persona se va o dos no pasa el estudio de seguridad.*

El sujeto 5 refiere:

*Bueno pienso que digamos que el área de selección específicamente, ha sufrido durante los últimos seis años varias transformaciones estructuralmente, entonces en principio se contaba, con un recurso muy limitado, para conseguir las personas, siempre hemos tenido la empresa temporal que apoya la parte como inicial de reclutamiento y contratación inicial de algunas posiciones, hay una estrategia que está en curso y es tener una segunda empresa temporal también que puede apoyar como el tema, yo pienso que darle como más fuerza a la estructura y mirar muy detenidamente sí con la estructura que hoy se tiene, que está básicamente conformada por un líder ,un analista de selección, pero también las personas de planta de gestión humana, apoyando la parte de selección, si nos funciona como de esta manera porque realmente está recién reestructurado de esta manera, entonces pienso que dándole como un enfoque ya con todas estas ramificaciones de apoyo ,dos temporales, cada una de las personas en las plantas, el líder y la analista, podría ser más factible, que podamos llegar pues como a lograr estabilizar un poco más el tema de la selección.*

### **Retos externos de la organización**

En cuanto a los retos externos del proceso de implementación del programa de inclusión laboral de personas con diferentes discapacidades, se pudo identificar mediante las entrevistas los siguientes retos: atracción y retención del talento humano especializado, competencias con empresas del sector manufacturero. Los perfiles que presentan mayor dificultad para conseguir son los de cargos operativos y especializados para el área forestal

Así, lo puntualiza el sujeto 1:

*Complejos de conseguir digamos en plantas, es todo el tema de cargadores y montacarguistas, que son operadores de máquinas amarillas y demás, primero porque requieren certificaciones, segundo porque afuera en el mercado laboral independientemente, ellos ganan mejor que estando vinculados a una compañía y digamos ya en ese tema más del corporativo está el área forestal que es una área poco fácil de conseguir pues como a las personas que trabajan ahí porque son cargos digamos que no hay una industria tan grande en Colombia que se encargue de todos estos temas forestales así, como nosotros entonces hay muy pocas personas que hayan tenido la experiencias que requerimos para ciertos cargos específicos del área forestal.*

Y lo ratifica el sujeto 6:

*Nosotros como empresa tenemos un proceso muy específico que es el área forestal, son cargos muy especializados, son actividades que realmente en Casa Matriz Brasil, pues se realizan de manera mucho más natural, con más conocimiento, que si bien, desde hace algunos años venimos incursionando, pues la gente no es tan experta en esos procesos, entonces si desde el inicio debemos formar a las personas, pues como para esos procesos. También hay un cargo que son los procesos, digamos, como de montacarguista, la demanda que hay hoy en el mercado después de la pandemia del E- Comercio, se vuelve muy fuerte por qué las personas de montacargas se vuelven muy indispensables para estos procesos logísticos, hay mucha oferta y poca demanda en el mercado.*

Los retos que enfrenta la organización al competir con empresas del sector manufacturero son en temas de horarios, beneficios, tipo de contratación, desplazamientos por la ubicación de las plantas ( sedes ). Diferenciándose al ofrecer estabilidad laboral, ya que las otras empresas de manufactura ingresan por periodos y luego se retiran, el reto está en poder mantener e innovar, lograr buena productividad, pero con más flexibilidad horaria.

Al respecto, el sujeto 5 afirma:

*El reto para atraer a ese personal siempre va a ser que se sientan bien remunerados, pues principalmente al operativo, o sea que se sientan como bien remunerados, va a ser el principal reto y precisamente por eso es que la organización, digamos buscando mantener ese digamos como esa compensación muy atractiva, para las personas pues como te lo mencionaron anterior pregunta tenemos la herramienta la curva de salarios, que nos permite medir cómo están posicionados nuestros cargos en el mercado, frente al mercado y lo que buscamos, es que nunca estén por debajo por lo menos de la mediana del mercado, de lo que están pagando las otras empresas del sector por ejemplo, entonces yo pienso que primordialmente para cargos operativos ,está el tema de muy marcado de que la remuneración sea pues atractiva pues y competitiva en el mercado.*

Se suma a ello lo expuesto por el sujeto 1:



*Pues para mí el reto es mantenerse, o sea mantener lo que ya se tiene, e innovar en que cosas puede cambiar o mejorar, no sé, de pronto ,crear nuevos turnos que no estén y que puedan acomodarse a la planta, por que digamos que esas empresas ya tienen cosas muy establecidas, que llevan muchos años y que es complejo cambiarlas, entonces el reto está en eso, en innovarse, en cómo se puede continuar logrando la producción que se requiere y logrando las metas productivas, pero flexibilizando otros temas en cuanto a personal.*

Además, el sujeto 2 agrega:

*Yo creo que el tema de flexibilidades de horarios, y el tema obviamente de trabajo remoto, que ya está un poquito más, pero debería ser por ahí 4/1, no tres.*

Así entonces, nos encontramos con retos externos de diversa índole, que van desde los procesos y su gestión de atracción y selección de los talentos, como aspectos relacionados con la oferta y demanda del sector en cuanto a los cargos, que de una u otra manera posibilitan la implementación de estrategias para mejorar continuamente.

## **Retos en los programas de inclusión**

### ***Externos***

El mayor reto es encontrar personas que cumplan con la discapacidad que puede atender la compañía. Existen muchos tipos de discapacidades, pero no todas las puede tener en cuenta. Específicamente en plantas las discapacidades sensoriales como: Auditiva graves, ceguera, movilidad reducida que use silla de ruedas o muletas no se pueden tener en cuenta ya que las plantas no están diseñadas para esto, Entonces es un reto encontrar personas que tengas

discapacidad y puedan ingresar a la compañía. Otro reto sería como se van a acondicionar las plantas para recibir otro tipo de discapacidades que incluso son las que más se encuentran en este momento, en el área de las oficinas corporativas digamos que, si se pueden tener en cuenta estas otras discapacidades, pero no hay muchas personas que hayan estudiado que tengan técnicas, tecnologías o profesiones que tengan una discapacidad y que estén interesados en trabajar acá. También es otro tema, un aspecto que se debe tener en cuenta es preparar al equipo de trabajo de las personas con discapacidad para que entiendan y sepan cómo interactuar con ellas, ya que no hay que victimizarlos, minimizarlos o excluirlos o sentir lastima, hay que por el contrario entender que ellos tienen unas capacidades que pueden explotar.

El Sujeto 6 refiere:

*Sigue siendo digamos como encontrar la apertura de los líderes de poder visualizar en sus procesos personas con algún tipo de discapacidad creo que hay todavía temor como le decía sin embargo hemos venido pues como avanzando desde el año pasado trabajamos como en un comité, que propuse de manera interdisciplinaria, pues para empezar a tener esa apertura definitivamente tampoco es que haya mucha oferta de personas que se ajusten, digamos que como a las vacantes que hoy tenemos, entonces la necesidad de nosotros prontamente en el cargo, por qué las estructuras son pequeñas y cuando falta una persona, hay sobrecarga en los equipos y hay que dar los mismos resultados. Entonces, un proceso de selección de una persona con discapacidad claramente no va a tener los mismos tiempos, que un proceso de selección de una persona en otras condiciones.*

El sujeto 7 manifiesta:

*El principal reto es nuestra infraestructura a nivel de rampas como tal para personas con movilidad reducida, alarmas en temas de que sean iluminarias y no sonoras para personas con disminución de temas auditivos, entonces que a la hora de poder abrir una vacante y tener personas con discapacidad presente, se reduce demasiado muchísimo, porque entonces no pueden ser personas que tengan movilidad reducida, no pueden ser personas que estén en la planta con un tema auditivo, porque nosotros no tenemos alarmas sonoras perdón las alarmas, no son de iluminación, sino que son Sonoras entonces que se nos va como cerrando un poco la brecha a la hora de reclutar.*

***Internos:***

Un reto a nivel interno del programa de inclusión es el tema de formación, qué tipo de formaciones y entrenamiento se les van a dar a estas personas, que tengan este tipo de situaciones, porque lógicamente van a hacer unas formaciones y unos entrenamientos diferentes o de pronto más específicos que los que puedan tener otras personas, que no tengan ninguna discapacidad. Otro desafío que se tiene es documentar y definir los perfiles, tener una matriz de discapacidad por cargos, para tener claridad en los procesos, y así realizar la consecución de los perfiles, con las entidades de discapacidad, o por las bolsas de empleo, para que pueda suplir la necesidad del rol. Otro reto es que la empresa no tiene una sección de discapacidad, que quiere decir, que haya unas máquinas que se piensen siempre para discapacidad, o que estén hechas para tener un tipo de discapacidad.

Lo expone puntualmente el sujeto 2:

*Es definir los perfiles tener una matriz de discapacidad por cargo es decir qué cargos aplica qué tipo de discapacidad o sea lo que falta es documentación y tener claros y definidos los perfiles.*

Lo puntualiza el sujeto 3:

*Retos administrativos es conseguir los perfiles, la consecución de los perfiles ya se ha con las entidades de discapacidad, o por la bolsas de empleo, para que pueda suplir la necesidad del rol, es que nosotros no tenemos un sección de discapacidad, que quiere decir que haya unas máquinas que se piense siempre para discapacidad, o que estén hechas para tener un tipo de discapacidad , acá lo que hemos hecho es suplir una vacante y organizar o hacer todo el tema estructurar de entrenamiento para que esa persona se acople al puesto, no nosotros acoplarnos a la discapacidad.*

## **Particularidades en el proceso de vinculación del personal con discapacidad**

### ***Retos legales***

Los retos legales a los que se enfrenta esta organización son: validar que pasa con los apoyos económico o subsidios que el gobierno le da a las personas con discapacidad cuando son vinculadas a una empresa, porque esta es una de las razones por las cuales no trabajan, por miedo de perder esos subsidios. También se tiene el desafío de garantizar un entorno 100% seguro, donde no pasen accidentes, que puedan empeorar la condición de discapacidad de las personas, y traer problemas legales para la compañía. Otro reto es investigar si el hecho de vincular una persona con discapacidad ya es por sí solo una estabilidad laboral reforzada.

El sujeto 1 hace precisión sobre ello:

*En temas legales yo creo que esta la parte de que la mayoría de las personas con discapacidad cuentan con ciertos subsidios y como ciertas cosas que les da el gobierno por tener discapacidad y no poder trabajar y cuando estas personas se vinculan ya el a área legal debe entra a revisar qué pasaría con esos subsidios incluso esa es una razón por que deciden no trabajar por que perderían sus subsidios.*

El Sujeto explica que

*En temas legales es primero el desconocimiento de la norma, porque eso está muy regulado, entonces hay que tener muy claro la normatividad, segundo tener clara la información, si el hecho de vincular una persona con discapacidad ya es por sí solo una estabilidad laboral reforzada, eso se tiene que validar porque desde la norma si se configura como ello y para tomarla decisión de no continuidad de estas personas, habría que pedir un permiso al ministerio del trabajo, digamos que nosotros nos asesoramos por varias partes, pero en diferente discursos, los discursos chocan, por una parte dicen, si usted vinculo a una persona con discapacidad y la quiere desvincular tiene que pedir permiso. Nosotros hicimos una validación con unos abogados externos y nos dicen: no, usted puede prescindir, desde que haga todo el procedimiento.*

### ***Consideraciones de Seguridad y Salud en el Trabajo***

El reto está en garantizar buenas inducciones y un adecuado acompañamiento al personal que ingrese con discapacidad, tener las instalaciones preparadas y en óptimas condiciones, realizar una preparación al grupo de trabajo, que lo va a recibir. Desde SST el mayor reto es asegurar de que esa persona va a estar en un lugar propicio para realizar sus labores y que no van a sufrir incidentes o accidentes por estar en un lugar no adecuado de trabajo. También se debe realizar un examen médico de ingreso para saber su condición de discapacidad, y sus restricciones frente al cargo que vaya a desempeñar.

El sujeto 1 confirma esta información diciendo:

*Yo creo que desde seguridad y salud en el trabajo está el tema de hacer unas buenas inducciones un adecuado acompañamiento al personal que ingrese con discapacidad tener las instalaciones preparadas y en óptimas condiciones para que ellos ingresen realizar también una buena inducción a los colaboradores que están en ese equipo que van a recibir a l este persona discapacidad de cómo debe ser porque puede que estemos hablando de inclusión pero la persona sigue teniendo una discapacidad y puede tener no tratos diferentes pero si ciertas maneras de hacer las cosas, que pueden que no se han igual a la de los compañeros y requiera también del entendimiento de todos y saber si esa si es la mejor manera y se puede llevar a cabo. Entonces yo creo que desde seguridad y salud es como el mayor reto porque ellos tienen que asegurarte de que esa*

*persona va a estar en un lugar propicio para realizar sus labores y que no van a sufrir incidentes o accidentes por esta en un lugar no adecuado de trabajo.*

## **Retos en la curva de aprendizaje**

### ***Inducción, entrenamiento y capacitación:***

El reto inicial era hacer mucho seguimiento y acompañamiento, cómo van que han aprendido, identificar si habían aprendido algo, una mala práctica de algún otro compañero, y poderlo corregir, de una manera apropiada y entonces la idea era como garantizar cómo se le había enseñado si era la mejor práctica y si de pronto una de las personas que les había enseñado, les había enseñado una cosa que no era pues como tan viable, o incluso le generaba un poco más inseguridad pues corregirlo, El reto principal para lograr la curva de aprendizaje es poder estar realizando inducciones, entrenamientos, capacitaciones, de acuerdo a la forma de aprendizaje de esa persona, en caso de que tenga alguna discapacidad cognitiva, o el entrenamiento de acuerdo a que tenga una discapacidad física.

El sujeto 8 puntualiza que:

*Tiene que ver con el proceso de entrenamiento, que como te digo puede ser diferente dependiendo de cuál sea la discapacidad, porque es que cada uno es muy diferente, puede que sea una discapacidad física, y simplemente con un apoyo mecánico se supla, o se complemente con una adaptación del puesto de trabajo, desde lo físico. Pero si es cognitiva, pues, puede ser que en ese entrenamiento las cosas cambian, entrenamiento diferente.*

## **Retos para lograr adaptación e integración:**

### ***Conocimiento sobre la discapacidad, motivación y reconocimiento constante***

Para lograr la adaptación y la integración de las personas con discapacidad, es importante formar al resto de empleados y colaboradores sobre los tipos de discapacidad que existan, sobre el buen trato, este tema es relevante para poder conservar a estas personas dentro de la organización. Otro desafío es que la persona cuente con un acompañamiento constante de un tutor designado donde este lo apoye y motive constantemente, también se debe tener una revisión por parte del líder donde se verifique que se cumpla con el plan de entrenamiento de estas personas, la cual debe ser motivada y alentada varias veces para ayudar en su autoestima, son personas que requiere reconocimiento constante.

El sujeto 3 relata

*Yo creo que algo exitoso que hicimos, en Manizales es nombrar una persona, o un acompañamiento por parte de otro operario, que se ha como su tutor , una persona que lo escuche, que lo entrene ,que lo acompañe ,que lo aconseje, pero que no se ha, un líder o un supervisor ,si no, un compañero del día a día, de esas personas, que escuche sus miedos que lo acompañe y lo motive, yo creo que eso es fundamental, cuando vinculamos estas personas, por que digamos, que el personal operativo lo va a ver como otra persona, que viene a trabajar igual que él y se pueden olvidar que es ,una persona que no ha tenido, las misma capacidades o posibilidades de esa persona, entonces creo que eso es fundamental. Dos un correcto entrenamiento por parte de sus líderes, validación de entrenamiento y tres hacer muchos reconocimientos.*



## Conclusiones

La presente investigación abordó los retos que enfrenta una organización del sector manufacturero de la ciudad de Medellín con su programa de inclusión laboral al momento de reclutar y seleccionar los talentos con diferentes discapacidades con base a los objetivos de la misma, los cuales fueron desarrollados a partir de las siguientes categorías: Retos en la selección, Retos en los programas de inclusión, Particularidades en el proceso de vinculación del personal con discapacidad y Retos en la adaptación e integración.

En relación con los retos en la selección se puede concluir que de acuerdo a los resultados que arroja nuestro proceso investigativo en la subcategoría retos internos de la organización, los 8 sujetos coinciden en que los cargos de mayor rotación se ubican en el área operativa. Adicionalmente la ubicación de las plantas sus horarios y las competencias específicas para los cargos dificultan la atracción de los talentos, ya que, en las zonas aledañas a las plantas, agregándole que no se cuenta con personal formado para los cargos ofertados, por lo tanto, una opción para la compañía es capacitar a personal sin experiencia en las tareas específicas, propias del negocio.

Las condiciones anteriormente mencionadas son poco atractivas para las nuevas generaciones de trabajadores, específicamente en la mano obrera, ya que su ideología es diferente y la concepción de trabajo ha evolucionado con el tiempo. La empresa por su misma naturaleza tiene pocas posibilidades de ofrecer flexibilidad horaria, trabajo remoto o híbrido para esta área. De la Fuente (2016) “destaca que la revolución digital y la creciente automatización de procesos están cambiando el perfil de los trabajos y las habilidades requeridas, lo que hace que las organizaciones deban buscar candidatos con habilidades técnicas y digitales específicas”.

Por lo tanto, podemos concluir que el mayor reto en temas de reclutamiento y selección de personal se ubica en la parte operativa de las plantas de producción, siendo entonces este el lugar de mayor posibilidad para vincular personas con discapacidad. Según Salgado (2019), “uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones en la actualidad al momento de reclutar personal es la escasez de talento, lo que implica una mayor competencia por los candidatos más capacitados”.

Con relación a la **Subcategoría retos** externos a la Organización, se identifica que uno de los retos que tiene la compañía en temas de selección radican principalmente en que es una industria pequeña en Colombia, entendiendo que existen pocas compañías dedicadas al tema maderero, es por esta razón que se dificulta encontrar en el mercado laboral perfiles con experiencias específicas, lo que conlleva a que se deban reclutar talentos de otros lugares.

Adicional que se compite con empresa manufactureras que brindan los mismos beneficios salariales y extralegales con la connotación de que pueden ofrecer flexibilidad horaria lo que a esta compañía por trabajar 24/7 la deja en desventaja, entendiendo que la sociedad se enfrenta a un cambio generacional en los que la disponibilidad de tiempo cobra gran relevancia. Guzmán y Guevara (2019) indican que “el cambio generacional y la aparición de nuevas formas de trabajo, como el trabajo remoto y el trabajo freelance, también presentan retos para las organizaciones al momento de reclutar personal”.

Con relación a los **retos en el programas de inclusión** se podría plantear que en términos generales entendiendo la subcategoría **retos externos** para el programa de inclusión laboral la compañía para dar cumplimiento con su programa, según la información entregada por los sujetos que participaron de la investigación y en la que todos estaban de acuerdo, es que la empresa no cuenta con las condiciones de infraestructura para atender todos los tipos de

discapacidades, siendo una empresa de 33 años de historia que no ha realizado un actualización de maquinarias en sus plantas, las cuales no estaban ni están diseñadas o pensadas para personas con discapacidad, acortando la brecha para la atracción de diferentes talentos, entendiendo que en el mundo existen muchos tipos de discapacidades pero

. Esto incluye no solo la eliminación de barreras físicas, como rampas y elevadores, sino también la implementación de tecnologías de la información y la comunicación accesibles que permiten a las personas con discapacidades participar plenamente en la vida empresarial y social.

De lo anterior podemos inferir según el relato de los sujetos es que lo que parece un reto externo por no conseguir los tipos de discapacidades que pueden atender en las plantas en realidad es un reto interno y de infraestructura de la compañía que no les permite crecer en la posibilidad de tener más personas contratadas en el programa de inclusión laboral, esto hablando específicamente de las parte operativa y de plantas, pero también podemos hablar de lo que pasa con la parte administrativa donde las condiciones de infraestructura son más amigables y de fácil adecuación, viene ahora un reto que si consideramos externos y es que en la población con discapacidad no se consiguen muchos perfiles que tengan los estudios técnicos, administrativos o profesionales como lo requieren estos cargos administrativos por ser sus funciones demasiado específicas y de análisis.

Frente a los retos internos del programa de inclusión laboral, podemos inferir a partir de lo planteado por los entrevistados que los retos internos para el cumplimiento del programa de Inclusión básicamente implicaría la documentación del mismo, donde se pueda marcar una ruta de acción y ejecución que contenga claridad en la definición de perfiles, definición del plan de inducción y entrenamiento, la construcción de la matriz de discapacidad por cargos, ya que “el

100% de las empresas encuestadas perciben que, teniendo un plan o estrategia para el proceso de selección e inclusión laboral, mejorarían los resultados de desempeño y propiciarían el desarrollo de las Personas con discapacidad”. (Ramírez Benítez, 2013). Así como también adecuar la infraestructura de las plantas que garantice un entorno seguro y de poca probabilidad de incidentes o accidentes; planteándoles a líderes una apertura al cambio de paradigmas y prejuicios y que puedan acompañar a esta población a la adherencia del programa en mención.

Esto nos lleva a hablar acerca de nuestra última categoría que son las **particularidades en el proceso de vinculación del personal con discapacidad**: Donde la subcategoría consideraciones legales para la vinculación nos muestra que a partir de las entrevistas realizadas a los sujetos de investigación acerca de las condiciones legales que se debe tener en cuenta para el proceso de vinculación laboral de una persona con discapacidad, toma importancia la definición, delimitación y estructura del proceso a partir de las normas legales vigentes que lo respalden, sobre como el proceso de vinculación y a su de desvinculación genera incertidumbre tanto para la empresa que piensa en una estabilidad laboral reforzada, como para el candidato que cuentan con beneficios gubernamentales que puede llegar a perder por vincularse laboralmente, es por esto que es muy importante el acompañamiento legal especializado en esta etapa del proceso.

Según la Oficina Internacional del Trabajo (sf) a pesar de que las leyes y políticas que promueven la inclusión laboral de personas con discapacidad están en vigor en muchos países, la discriminación y la falta de acceso a oportunidades de empleo siguen siendo obstáculos importantes. Superar estos desafíos requiere un enfoque integral que aborde tanto las barreras físicas como las actitudes negativas,

y que involucre a los empleadores, trabajadores con discapacidad y responsables políticos en todos los niveles.

En la subcategoría consideraciones de Seguridad y Salud en el Trabajo para el proceso de vinculación laboral se debe tener acompañamiento del área de mencionadas y de relaciones laborales, asegurado todo el tema de estudios de puestos de Trabajo, ergonomía, prevención de condiciones y actos inseguros, para evitar la materialización de accidentes laborales, que pudiesen poner en riesgo a las personas. Por lo tanto, se debe estructurar y considerar las particularidades de cada caso, asegurando un acompañamiento desde los líderes y equipo de trabajo que están integrados al proceso de inducción y entrenamiento, así como también que la infraestructura cumpla con lo ya mencionado. Bandura (1977) sugiere que “los empleados aprenden y adoptan comportamientos y actitudes basados en sus experiencias en el lugar de trabajo”. En este sentido, si una empresa promueve la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo, los empleados pueden aprender y adoptar comportamientos inclusivos y respetuosos hacia los demás, lo que a su vez puede generar un ambiente laboral más positivo y colaborativo.

Como conclusión general de los retos que enfrenta la organización con su programa de inclusión laboral al momento de seleccionar y reclutar talentos con diferentes discapacidades, radica en que el mayor índice de rotación en la compañía se da en cargos operativos que se ubican en las plantas de producción (Manizales, Yarumal y Barbosa) siendo entonces estos los cargos que presentarían mayor disponibilidad para ser ocupados por personas con discapacidad y de esta forma pasamos al segundo reto y es que la compañía al no contar con unas condiciones de infraestructura adecuadas tienen mayor dificultad en la consecución de esos perfiles, entendiendo que es la discapacidad la que se debe ajustar a las condiciones físicas de las plantas

y no la empresa quien debería contar con las adecuaciones que permitan llegar a una mayor población de discapacidades, entonces en cuanto a lo anteriormente dicho si la empresa no invierte dinero y esfuerzos en esas adecuaciones el programa no seguirá creciendo y seguirá representando una muy pequeña parte en cuanto a la comparación de la población contratada sin discapacidad, a esto se le suma la necesidad de documentar el programa de inclusión laboral para personas con discapacidad ya que sin una matriz de perfiles que permita delimitar los cargos más viables para ser ocupados por personas con discapacidad su proceso de reclutamiento y selección seguirá trabajando sin tener claridad en el objetivo a cumplir con este proceso ya que de este ejercicio se desprende un nuevo reto y es poder contar con un plan de inducción y entrenamiento bien definido que facilite la curva de aprendizaje “proceso mediante el cual una organización aprende y mejora su capacidad para realizar determinadas tareas o actividades a medida que gana experiencia en ellas”( Ebbinghaus, 1885) de estas personas y a su vez se logre un proceso de adaptación o adherencia adecuada a la compañía aumentando los números de contrataciones exitosas en su programa de inclusión laboral para personas con discapacidad.

Frente a lo anteriormente mencionado, se evidencia la importancia de que las compañías que desean implementar programas de inclusión laboral para personas con discapacidad tengan muy claras las condiciones mencionadas como retos que debe superar la compañía objeto de esta investigación ya que al contar con un programa bien estructurado, documentado y al realizar más investigaciones sobre el tema permitirá que las compañías se anticipen a las posibles dificultades que se les presenten en el desarrollo de su estrategia, pues es un tema que se ha convertido en un reto y una necesidad en las empresas que se adhieren a estos nuevo cambios generacionales donde hablar y participar en temas de inclusión social y laboral hace parte de nuestra esencia

como sujetos y trae consigo grandes beneficios no solo para la población con discapacidad si no para las empresas que se animan a iniciar con esta bonita labor.

## Referencias

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). Ruta para la inclusión laboral de personas con discapacidad. <https://www.idt.gov.co/sites/default/files/Anexo2.Cartilla-IDT-ruta-para-la-inclusion-laboral.pdf>.

ANDI. (2021). Más allá de la discapacidad: una oportunidad de inclusión laboral. <https://www.andi.com.co/Uploads/M%C3%A1s%20all%C3%A1%20de%20la%20Discapacidad,%20una%20oportunidad%20de%20inclusi%C3%B3n%20laboral%20cr.pdf>

Becker, G. S. (1964). Human Capital: Análisis Teórico y Empírico, con Especial Referencia a la Educación. Oficina Nacional de Investigación Económica.

Bandura, A. (1977). Teoría de aprendizaje social. Prentice Hall..

Cardona-Arbeláez, D. A., Del Río-Cortina, J. L., Romero-Severiche, A. K., & Lora-Guzmán, H. (2019). La curva de aprendizaje y su contribución al desempeño del talento humano

en las organizaciones: una revisión teórica. *Rev.investig.desarro.innov.*, 10 (1), 37-51.doi: 10.19053/20278306.v10.n1.2019.10010.

Chiavenato, I.(2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.

De la Fuente, J. (2016). Competencias para el empleo en la era digital. *Revista de educación*, (372), 223-242.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *El manual SAGE de investigación cualitativa*. Publicaciones de salvia.

Fontana, A., & Frey, J. H. (1998). Entrevistar: El arte de la ciencia. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Recopilación e interpretación de materiales cualitativos* (pp. 47-78). Publicaciones de salvia.

Gálvez, Herrera, Villada. (2019). *Importancia de la Seguridad y Salud en el Trabajo para el trabajador con discapacidad*.

[https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4266/1026262983\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4266/1026262983_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Guzmán, J. L., & Guevara, M. A. (2019). La selección de personal en la era digital. Un enfoque generacional. *Revista Científica de Administración, Finanzas e Innovación (RECAFin)*, 5(2), 119-127.



Kvale, S. (1996). Interviews: Una introducción a la entrevista de investigación cualitativa. Publicaciones de salvia.

Merriam, S. B. (2009). Investigación cualitativa: una guía para el diseño y la implementación. John Wiley & Sons.

Patton, M. Q. (2015). Investigación cualitativa y métodos de evaluación. Publicaciones de salvia.

Patton, M. Q. (1990). Evaluación cualitativa y métodos de investigación (2nd ed.). Publicaciones sabias.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). Entrevista cualitativa: el arte de escuchar datos. Publicaciones de salvia.

Santander Universidades (2022). La curva de aprendizaje como herramienta de progreso de las empresas.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). Una teoría integradora de conflictos intergrupales. La psicología social de las relaciones intergrupales, 33-47.

Werther, W. B., & Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana.

## **Anexos**

### *Anexo 1*

#### **Guía de entrevista**

##### **CONSENTIMIENTO INFORMADO APLICACIÓN DE ENTREVISTA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Yo, \_\_\_\_\_, mayor de edad, identificado (a) con cédula de ciudadanía número \_\_\_\_\_, domiciliado(a) en \_\_\_\_\_, en mi calidad de colaborador, autorizo de manera voluntaria, libre y espontánea a **Darlin Taborda Sierra** identificado(a) con documento de identificación: **1020460066**, para aplicar los instrumentos o entrevistas de recolección de datos: En formato de **Entrevista Semiestructurada** de su trabajo de investigación titulado: **Retos que enfrenta una organización del sector manufacturero con su programa de inclusión laboral al momento de reclutar y seleccionar los talentos con diferentes discapacidades.** Cuyo objetivo es: **Describir los retos que enfrenta una organización del sector manufacturero de la ciudad de Medellín con su programa de inclusión laboral al momento de reclutar y seleccionar los talentos con diferentes discapacidades.**

Igualmente, he sido informado(a) de los detalles del proceso que se va a adelantar con mi participación.

Se firma en la ciudad de Medellín a los 17 días del mes de abril de 2023.

\_\_\_\_\_  
**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Investigador(a) Responsable**



## Anexo 2

CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	PREGUNTA
Retos en la selección	Retos internos de la organización	1) ¿Cuáles son los cargos de mayor rotación en la organización?
		2) ¿Cuáles son los principales retos que tiene la organización para cubrir las necesidades de personal?
		3) ¿Cuáles son los retos administrativos que tiene la organización para agilizar o cumplir con las necesidades de personal?
	Retos Externos a la Organización	4) ¿Cuáles son los perfiles que presentan mayor dificultad conseguir en el mercado laboral?
		5) ¿Qué retos enfrenta la organización al momento de atraer el mejor talento humano para cada una de sus sedes?
		6) ¿Cuáles son los retos que tiene la organización al momento de competir por la atracción del talento humano con otras empresas del sector?
Retos en los programas de inclusión	Retos Externos para el programa de inclusión	7) ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la organización al momento de reclutar y seleccionar personal con discapacidad?
	Retos Internos del programa de inclusión	8) ¿Cuáles son los retos administrativos que tiene la organización para dar cumplimiento a su programa de inclusión laboral?
Particularidades en el proceso de vinculación del personal con discapacidad	Consideraciones legales para la vinculación	9) ¿Cuáles son los retos legales que enfrenta la organización al momento de vincular el personal con discapacidad?
	Consideraciones de seguridad y salud en el trabajo para la vinculación	10) ¿Cuáles son los retos que enfrenta la organización para cumplir con las condiciones de seguridad y salud en el trabajo que requieren las personas con discapacidad?
Retos en la adaptación e integración.	Retos en la curva de aprendizaje	11) ¿Cuáles son los retos que enfrenta la organización al momento de lograr la curva de aprendizaje de las personas con discapacidad en los cargos asignados?

	Retos en la integración y adaptación al equipo de trabajo y entorno organizacional.	<b>12)</b> ¿Cuáles son los principales retos que tiene la organización para lograr que las personas con discapacidad se queden en la compañía y logren ese nivel de adaptación e integración?
--	---	---

