

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN



REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL, DIRIGIDO A PERSONAS CON DISCAPACIDAD PARA PUESTOS  
OPERATIVOS EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR JÚSSIDA ANDREA RAMÍREZ  
HIDALGO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN  
PSICOPEDAGOGÍA

**GUATEMALA**

**2020**



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN



REDISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE  
PERSONAL, DIRIGIDO A PERSONAS CON DISCAPACIDAD PARA PUESTOS  
OPERATIVOS EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR JÚSSIDA ANDREA RAMÍREZ  
HIDALGO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA EN  
PSICOPEDAGOGÍA

**GUATEMALA**


**2020**

Vo.Bo.:

(f)   
MA. Ana del Carmen Aquino Matus

Tribunal Examinador:

(f)   
MA. Ana del Carmen Aquino Matus

(f)   
Licda. Carlota Elena Escobar Campollo de Dávila

(f)   
Licda. Ana Gabriela Castillo Palma

Fecha de aprobación: Guatemala, ocho de junio de dos mil veinte

## PREFACIO

Siempre consideré que al encontrarnos vivos tenemos misiones diferentes, pero una de ellas es tratar de que todos podamos convivir y tener un espacio en el que exista la igualdad de oportunidades que merecemos como personas, sin importar la etnia, color, sexo, discapacidad, entre otras.

Me desempeñé en el área de recursos humanos de una institución con más de 19 mil trabajadores y busqué la forma de unir mis dos ramas, tanto laboral como académica, con el fin de que fuera accesible y con un beneficio que pudiera impactar a un grupo de personas.

Al introducirme en ambos ámbitos, concluyo que mi aporte va inclinado a la inclusión laboral, pues se une aquí todo lo que busco junto con mis aprendizajes y competencias desarrolladas. Entonces, ¿qué mejor forma de combinar todas esas herramientas?

Y es aquí, donde inicia un arduo y cansado proceso, en el que solo Dios pudo darme la fortaleza, sabiduría, perseverancia y valor para poder iniciar y culminar con éxito, incluso a pesar de las adversidades.

Mi agradecimiento más grande es para Dios, por cada segundo que quise darme por vencida durante todo el proceso y nunca me dejó y ha tenido junto a mí a las personas que han hecho que siga de pie y luchando por lo que deseo por mí, para mí, por ellos y para ellos.

A mi mamá, Ana Isabel Hidalgo Velásquez, por no dejarme nunca y creer firmemente en mi capacidad para cumplir mis sueños, sin importar qué tan grandes puedan ser. Por inspirarme e instarme no solo con las palabras, sino con el ejemplo a ser la mejor versión de mí.

A mi papá, Marco Antonio Ramírez Guzmán, por instarme siempre a superarme en cada ámbito de mi vida. Por apoyarme en todas las formas posibles y nunca desistir ni dejarme hacerlo.

A mi hermana, Johana Isabel Blanco Hidalgo, por creer en mí y verme como un ejemplo dándome el impulso necesario para poder ser mejor cada día y guiarla en cada punto que pueda.

A mi esposo, Edgar Leonel Méndez Martínez, por instarme y acompañarme para concluir el proceso y hacerme saber que siempre puedo dar más de lo que creo, porque confía en mi potencial y mis sueños.

A Carlos Alberto Medina López, porque siempre creyó en mí y me apoyó en cada proyecto de vida. Por las noches que pasó en vela conmigo para que no me diera por vencida.

A mi asesora, Ana del Carmen Aquino Matus, por creer en esta idea y aportar todo su esfuerzo, conocimiento, habilidades, tiempo y pasión al tema, aún ante las dificultades, demostrando la calidad de persona, profesional y amiga que es y se ha vuelto para mí.

A la Licenciada Sara Carolina Córdón Salazar de Zamora, quien siempre creyó en mí como persona, como jefa y como amiga; demostró su apoyo en todos los aspectos posibles y definitivamente sin su apoyo, este proyecto personal no podría ser culminado de esta manera.

A mi Directora, Licenciada Carlota Escobar Campollo de Dávila, por compartir sus conocimientos, habilidades y destrezas conmigo y confiar en este proyecto tan importante para mí.

Y al lector, por creer en el presente proyecto y apostarle a la inclusión social y laboral en Guatemala como un estilo de vida para toda la sociedad.

## ÍNDICE

<b>LISTA DE ILUSTRACIONES .....</b>	<b>xiv</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xv</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
<b>III. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>6</b>
<b>A. INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL.....</b>	<b>6</b>
1. Acerca del IGSS.....	9
2. ¿Qué hace un puesto operativo en el IGSS?.....	11
<b>B. CONTEXTO NACIONAL .....</b>	<b>14</b>
<b>V. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
<b>A. DISCAPACIDAD .....</b>	<b>16</b>
1. Discapacidad .....	16
2. Tipos de discapacidad .....	17
<b>B. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....</b>	<b>18</b>
1. Reclutamiento.....	18
2. Selección de personal.....	22
3. Habilidades blandas y duras .....	23
4. Assessment center .....	25
<b>C. INCLUSIÓN LABORAL.....</b>	<b>27</b>
1. Beneficios de la inclusión laboral .....	28
2. Mejora la capacidad de recursos humanos.....	29
3. Ajustes razonables de la inclusión laboral.....	29
4. Interacción con personas con discapacidad.....	35
5. Barreras internas de una empresa al implementar la inclusión laboral	38

a.	Desconocimiento sobre la discapacidad: .....	38
b.	Espacios arquitectónicos poco accesibles: .....	38
c.	Cultura organizacional poco inclusiva: .....	38
d.	Preconceptos sobre el desempeño y habilidades de las personas con discapacidad:.....	38
e.	Falta de adaptación de las organizaciones: .....	39
f.	Dificultad en los procesos de selección:.....	39
g.	Temor ante la desvinculación:.....	39
<b>6.</b>	<b>Barreras de la inclusión externas a la empresa .....</b>	<b>39</b>
a.	Resistencia de las personas con discapacidad a declarar la discapacidad: .....	39
b.	Disyuntiva de las personas con discapacidad entre el salario y la pensión por discapacidad:.....	40
c.	Obstáculos en el sistema educativo formal: .....	40
d.	Falta de capacitación técnica en la formación laboral: .....	40
e.	Desconexión entre la oferta y la demanda laboral competitiva: .....	40
f.	Falta de registros de personas con discapacidad en todo el país: .....	40
g.	Resistencia por parte de las familias de personas con discapacidad: .....	41
<b>7.</b>	<b>Sensibilización y concientización de discapacidad.....</b>	<b>41</b>
<b>D.</b>	<b>MODELOS DE INCLUSIÓN Y EMPLEABILIDAD .....</b>	<b>41</b>
<b>1.</b>	<b>Empleo abierto y competitivo: .....</b>	<b>42</b>
<b>2.</b>	<b>Trabajo protegido:.....</b>	<b>42</b>
a.	Talleres protegidos de producción (TPP): .....	42
b.	Unidades de trabajo productivo (enclaves laborales): .....	42
c.	Brigadas móviles de servicios: .....	43
<b>3.</b>	<b>Formación laboral .....</b>	<b>43</b>
a.	Servicio de formación laboral: .....	43

b. Servicio de aprestamiento laboral: .....	44
c. Formación laboral integrada: .....	44
<b>E. TIPOS DE EMPLEO SEGÚN TIPOS DE DISCAPACIDAD .....</b>	<b>45</b>
<b>1. Discapacidad sensorial: .....</b>	<b>45</b>
a. Discapacidad auditiva:.....	45
<b>2. Discapacidad intelectual:.....</b>	<b>46</b>
<b>3. Discapacidad psíquica y visceral:.....</b>	<b>46</b>
<b>4. Discapacidad motora: .....</b>	<b>46</b>
<b>F. INSTITUCIONES EN GUATEMALA QUE APLICAN LOS MODELOS DE INCLUSIÓN Y EMPLEABILIDAD.....</b>	<b>47</b>
<b>1. Centro de Capacitación Ocupacional (CCO): .....</b>	<b>47</b>
<b>2. Fundación Margarita Tejada: .....</b>	<b>49</b>
<b>3. Instituto Neurológico de Guatemala .....</b>	<b>50</b>
<b>4. COELI:.....</b>	<b>52</b>
<b>5. ASCATED:.....</b>	<b>53</b>
<b>G. PASOS PARA LOGRAR LA INCLUSIÓN LABORAL .....</b>	<b>55</b>
<b>1. Compromiso inicial: El primer paso hacia la inclusión .....</b>	<b>56</b>
a. Conversar y entusiasmarse .....	56
<b>2. Evaluación laboral: Preparación para dar nuevas oportunidades.....</b>	<b>56</b>
a. Diagnóstico.....	56
<b>3. Capacitación: La necesaria preparación antes de comenzar a trabajar</b>	<b>57</b>
a. Concientización y sensibilización .....	57
<b>4. Colocación y seguimiento: Apoyo y acompañamiento constante .....</b>	<b>57</b>
a. Apoyo .....	57
b. Seguimiento del desempeño laboral .....	58
<b>5. Evaluación del proceso: Compromiso de continuar y generar inclusión</b>	<b>58</b>
a. Conversar los aprendizajes .....	58
<b>H. CLAVES PARA CONSTRUIR UNA POLÍTICA DE INCLUSIÓN.....</b>	<b>59</b>
<b>1. Conversar sobre el significado de inclusión.....</b>	<b>59</b>

2. No poner el foco en la discapacidad, ponerlo en el resultado .....	59
3. Formalizar la política en un documento visible .....	60
4. Difundir internamente la política .....	60
5. Integrar la política a los procesos de selección, reclutamiento y desarrollo profesional de la empresa .....	60
I. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE .....	60
1. Educación de calidad (Objetivo 4) .....	61
J. CUIDADO Y CONFIDENCIALIDAD DE LA PERSONA OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
1. Consentimiento informado: .....	63
VI. MARCO LEGAL .....	65
VII. MARCO METODOLÓGICO .....	68
A. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:.....	68
B. TIPO DE INVESTIGACIÓN: .....	68
1. Enfoque.....	69
2. Objetivos.....	69
3. Supuestos.....	70
4. Variables .....	70
5. Población .....	71
6. Alcances, limitaciones y utilidad.....	72
a. Alcances:.....	72
c. Limitaciones: .....	72
d. Utilidad: .....	73
7. Instrumentos y técnicas .....	73
a. Observación: .....	73
b. Entrevista semi estructurada: .....	73
c. Diario de campo: .....	74
8. Fases de la investigación .....	74
a. FASE 1: Preparatoria .....	75

b. FASE 2: Aplicación de instrumentos y recopilación de información .....	75
c. FASE 3: Análisis de resultados .....	76
d. FASE 4: Propuesta del rediseño del proceso .....	76
<b>VIII. RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
<b>A. EMPRESAS.....</b>	<b>77</b>
1. Empresa BAC CREDOMATIC .....	77
2. Empresa MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.....	80
3. Empresa MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA .....	83
<b>B. PRÁCTICAS DEL IGSS .....</b>	<b>85</b>
<b>C. VALIDACIÓN DE PROPUESTA.....</b>	<b>87</b>
<b>IX. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>90</b>
<b>A. Propuesta del rediseño.....</b>	<b>100</b>
1. Beneficiarios del proyecto.....	101
2. Metodología del rediseño .....	101
3. Cobertura del diseño .....	101
<b>X. CONCLUSIONES .....</b>	<b>107</b>
<b>XI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>XII. Bibliografía .....</b>	<b>110</b>
<b>XIII. ANEXOS .....</b>	<b>115</b>
<b>A. Entrevista .....</b>	<b>115</b>
<b>B. Diario de campo .....</b>	<b>117</b>
<b>C. Validaciones.....</b>	<b>119</b>
<b>d. Resultado municipalidad de guatemala: .....</b>	<b>139</b>
<b>E. Reclutamiento y selección de personal 011 por convocatoria interna en la dependencia.....</b>	<b>141</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama institucional (IGSS).....	8
Ilustración 2 Proceso de reclutamiento.....	21
Ilustración 3 Modelos de decisión en selección.....	23
Ilustración 4 Habilidades blandas .....	24
Ilustración 5 Pasos para lograr la inclusión laboral.....	55
Ilustración 7 Fases de la investigación. ....	74
Ilustración 8 Proceso actual.....	104
Ilustración 9 Propuesta de proceso. ....	105
Ilustración 10 Ajustes razonables. ....	106

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Reclutamiento interno.....	19
Tabla 2 Reclutamiento externo.....	20
Tabla 3 Posibles trabajos según habilidades blandas y duras .....	25
Tabla 4 Fortalezas y debilidades del Assessment Center .....	26
Tabla 5 Ajustes razonables .....	32
Tabla 6 Interacción física.....	35
Tabla 7 Prácticas de comunicación .....	36
Tabla 8 Entrevistas.....	85
Tabla 9 Análisis global de validaciones de la propuesta .....	88
Tabla 10 Análisis de resultados.....	59
Tabla 11 Comparación de resultados.....	96

## **RESUMEN**

En esta investigación se busca realizar un análisis de las buenas prácticas que existen en diversas empresas. Se tomó en consideración el área de inclusión laboral en Guatemala y las buenas prácticas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para rediseñar el proceso de reclutamiento y selección. Se buscó igualdad de oportunidades para los aspirantes de un trabajo que cumpla con las características de un ambiente inclusivo. Para ello, se realizó una búsqueda de las prácticas que se llevan a cabo y se comparan con las que se implementan en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, determinando así los ajustes razonables para la mejora del proceso en la institución y crear un impacto positivo tanto a la población interna como externa de la entidad.

## I. INTRODUCCIÓN

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social se crea según el Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala “Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, mismo que alberga la creación de *“...una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala y con fundamento en el artículo 63 de la Constitución de la República, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social de conformidad con el sistema de protección mínima...”* en su Artículo 1.

La propuesta fundamental se basó en estudiar los diferentes modelos de planes, programas y proyectos de inclusión laboral que actualmente se encuentran en desarrollo en Guatemala, con un estudio paralelo de la metodología utilizada en la Sección de Reclutamiento y Selección del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (a quien de ahora en adelante se le denominará “IGSS”), así como de los diferentes puestos que dentro del mismo se manejan en el área operativa. De esta manera, cotejando la información se evidenciaron las necesidades del IGSS en los diferentes puestos del área operativa y los aspectos de los modelos previstos que pueden adecuarse a dichas necesidades.

Cuando se habla de personas con discapacidad, se refiere a todas aquellas personas con alguna limitante física, intelectual o sensorial, que, de manera permanente o continua les crean barreras para un desarrollo, desempeño, participación y desenvolvimiento pleno dentro de la sociedad.

La inclusión laboral es el ajuste de condiciones del entorno que permiten el desarrollo en un ambiente laboral de una persona con discapacidad, buscando salvaguardar los derechos que, como personas tienen, e incluyéndoles en la comunidad económicamente activa.

El IGSS es una entidad autónoma del Estado de Guatemala, que tiene como misión *“Ser la institución líder de la seguridad social, que contribuye al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca”* y como Visión *“Para el año 2022 el IGSS ampliará la cobertura en los servicios de salud y prestaciones pecuniarias con altos estándares de transparencia, calidad y gobernanza”*.

Según lo anterior descrito, el IGSS por el tipo de servicio que brinda, puede implementar una metodología a nivel institucional cuya finalidad sea proporcionar empleo estable a las personas con algún tipo de discapacidad, según las necesidades institucionales y las habilidades y competencias que dichas personas posean. Lo anterior, considerando que el Artículo 34 de la Ley de Atención a Personas con Discapacidad regula que *“El Estado garantiza la facilitación de la creación de fuentes de trabajo para que las personas con discapacidad tengan el derecho a un empleo adecuado a sus condiciones y necesidades personales, dependiendo de las limitaciones físicas o mentales que presenten”*. (IGSS, s.f.)

## **II. OBJETIVOS**

### **A. Objetivo general:**

Rediseñar un proceso de reclutamiento y selección que busque la inclusión laboral en los puestos operativos del IGSS, con las condiciones óptimas y apegadas a la ley para personas con discapacidad en la República de Guatemala.

### **B. Objetivos específicos:**

1. Determinar cuáles son los modelos de inclusión laboral que se implementan en Guatemala.
2. Determinar las prácticas actuales de reclutamiento y selección del IGSS para detectar brechas en el proceso de una persona con discapacidad.
3. Proponer un rediseño del proceso de reclutamiento y selección en el IGSS para personas con discapacidad en el área operativa.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

Las personas con discapacidad son una de las poblaciones mayormente afectadas económicamente, derivado de la exclusión social y la falta de empleos que faciliten los servicios básicos, vivienda y satisfacción de necesidades propias de la persona y de sus convivientes.

Al considerar que la población con discapacidad es una sociedad tan amplia y que de forma paralela, existe una institución con más de 240 unidades médico-administrativas que brindan atención en todo el país con una notable necesidad de recurso humano para la mejora del servicio, se consideró la implementación de un proceso que busque la inclusión de la misma al ámbito laboral.

El IGSS tiene más de 17,000 trabajadores actualmente en nómina en toda la República de Guatemala, dentro de los cuales existe población con algún tipo de discapacidad siendo detectados: discapacidad física y sensorial en diferentes unidades del país; sin embargo, no se conoce el dato exacto de dicha población pues en las oportunidades que se ha llevado a cabo un esfuerzo por conocer el mismo, los trabajadores han denunciado discriminación, situación que influye en que no exista un programa que incluya laboralmente a las personas con discapacidad para futuras oportunidades.

Considerando la proporción del IGSS y el impacto que el mismo tiene en la sociedad guatemalteca, no solo por el servicio que presta, sino una oportunidad de trabajo que brinda a la comunidad económicamente activa en los diferentes departamentos de Guatemala, es de vital importancia que el mismo se involucre en la inclusión laboral para personas con discapacidad.

Actualmente, el IGSS como entidad autónoma del Estado, según el Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala, tiene la potestad para la creación, modificación e implementación de programas que cumplan con las necesidades que dentro del mismo se deriven. Para abordar el tema que se ha expuesto, se debe considerar que el IGSS cuenta con una Subgerencia especializada en la gestión y dirección del talento humano que lo conforma.

En este caso, el proceso de reclutamiento y selección que se busca crear se considera pionero en el seguro social, aunque cabe considerar que se ha contratado con anterioridad a personas que poseen discapacidad. Las contrataciones se han realizado por medio de los procesos regulares de reclutamiento y selección del IGSS, contando todos con los beneficios que el mismo posee. Por lo anterior, se ve la oportunidad de incluir en un ambiente laboral a la población con discapacidad creando oportunidades de inclusión, optando a una plaza según las habilidades y competencias.

La oportunidad observada se refleja actualmente en el área operativa, considerando la necesidad de conocer con anterioridad las necesidades, las herramientas, el contexto y las diferentes variables que puedan intervenir en el proceso para el rediseño del plan piloto y, que posteriormente, de ser funcional según la respectiva validación, pueda expandirse a los diferentes puestos del IGSS.

## **IV. MARCO CONTEXTUAL**

En busca de la igualdad de oportunidades laborales para las personas con discapacidad, se optó por enfocar la investigación en una institución con la capacidad y disposición de adoptar medidas y crear entornos que permitan la contratación de personas con discapacidad, considerando sus antecedentes, funcionalidad y procesos para la factibilidad del rediseño. Para ello, observando que las instituciones gubernamentales cuentan con una cantidad amplia de áreas laborales en los alrededores de la República y conociendo la noble labor del IGSS, se procede a iniciar el proceso de investigación en la referida entidad.

### **A. INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL**

El IGSS es una entidad autónoma estatal que tiene como finalidad brindar seguridad social, contribuyendo al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca. Para lograr esta finalidad, se gira en torno a una asistencia médica que conlleva diversos servicios que, en conjunto buscan el bienestar socioeconómico en mención. Los servicios que presta el IGSS entre su jerarquía interna, se dividen y subdividen dentro de las diferentes dependencias, mismas que se desglosan de la siguiente manera:

- ❖ Junta Directiva
- ❖ Gerencia
- ❖ Consejo Técnico
- ❖ Subgerencias

- Subgerencia de Recursos Humanos
- Subgerencia de Prestaciones en Salud
- Subgerencia de Integridad y Transparencia Administrativa
- Subgerencia de Planificación y Desarrollo
- Subgerencia de Prestaciones Pecuniarias
- Subgerencia Financiera
- Subgerencia Administrativa
- Subgerencia de Tecnología
- Contraloría General del Instituto

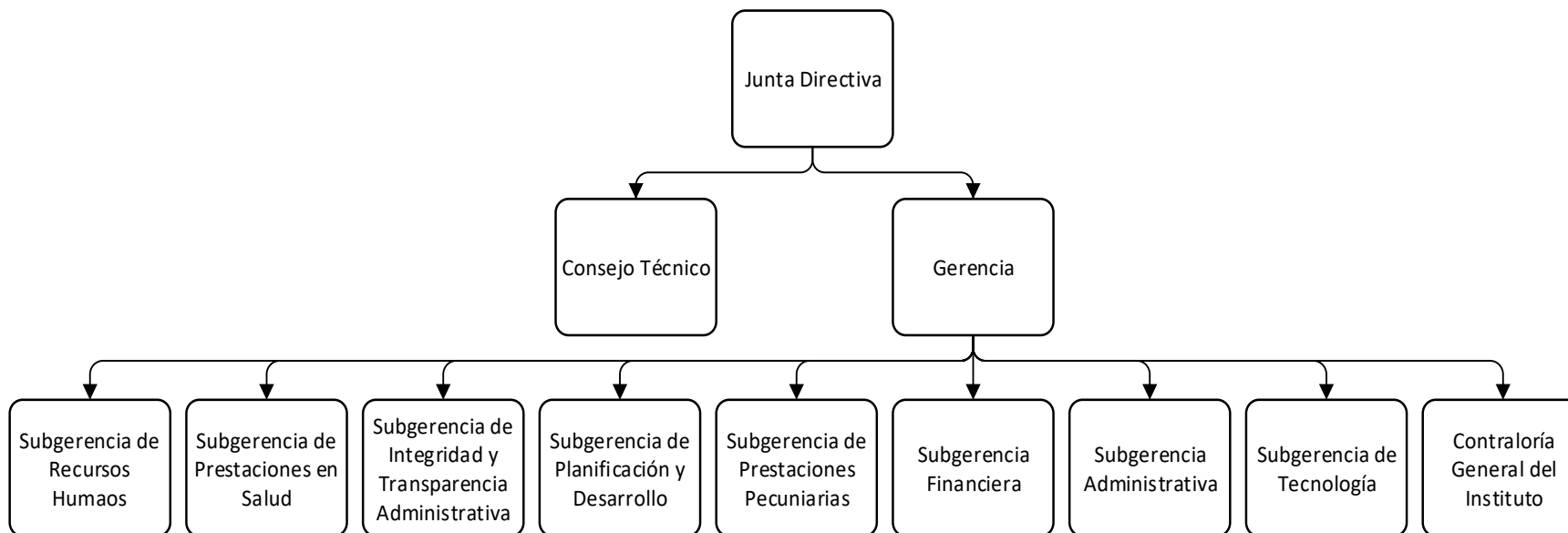


Ilustración 1 Organigrama Institucional (IGSS).

Elaboración propia.

Considerando el propósito de la investigación, la misma se enfoca específicamente en la dependencia que vela y resguarda la información y los procesos correspondientes al recurso humano, denominada Subgerencia de Recursos Humanos. Esta dependencia, para el cumplimiento de sus funciones, se conforma por cuatro departamentos que de manera ordenada llevan el proceso de los trabajadores desde su inicio en el IGSS, hasta que se retiran del mismo. Los departamentos en mención se denominan a continuación: departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano, departamento de Capacitación y Desarrollo, departamento de Compensaciones y Beneficios y departamento Jurídico Laboral.

Los departamentos de Gestión y Planeación del Recurso Humano y Capacitación y Desarrollo son los responsables del proceso de iniciación de los trabajadores al IGSS, pues son los responsables del reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del nuevo personal. El departamento de Compensaciones y Beneficios se encarga de proporcionar a los trabajadores del Instituto todos los beneficios a los cuales son acreedores como el pago nominal, las prestaciones laborales y el resguardo correspondiente de los diferentes expedientes personales de cada persona que ha trabajado en la institución. Por último, el departamento Jurídico Laboral es el responsable del régimen disciplinario, terminaciones laborales, realización de contratos laborales, becas, bolsas de estudio, finiquitos y notificaciones correspondientes a los trabajadores.

## **1. Acerca del IGSS**

El IGSS surge como consecuencia de la revolución del 20 de octubre de 1944. Tras elegir un gobierno democrático bajo el mandato del doctor Juan José Arévalo Bermejo, se gestionó el estudio para la implementación de un seguro social para la población guatemalteca. Se publicó la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social el 30 de octubre de 1946, entrando en vigor la existencia del IGSS y su razón de ser, considerando que el mismo sería autónomo,

de derecho público y personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Las oficinas centrales del IGSS se encuentran ubicadas en la 7ª. Avenida, 22-72, zona 1 del Centro Cívico de la Ciudad. El IGSS establece en su misión, *“Ser la institución líder de la seguridad social, que contribuye al bienestar socioeconómico de la población guatemalteca”*. Para complementar la misión, el IGSS en su visión establece que *“Para el año 2022 el IGSS ampliará la cobertura en los servicios de salud y prestaciones pecuniarias con altos estándares de transparencia, calidad y gobernanza”*. (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, s.f.)

El IGSS cuenta con basta normativa interna; sin embargo, considerando la naturaleza propia de la presente investigación, es necesario hacer mención que según el Acuerdo 14-2007 de Gerencia, “Normativo que regula las jornadas, horarios y turnos de trabajo del personal al servicio del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”, las áreas de trabajo del Instituto se clasifican en las áreas siguientes:

1. Ejecutiva y Mandos Medios
2. Salud
3. Enfermería
4. Administrativa
5. Técnica
6. Servicios Varios de Apoyo

Dichas áreas sirven de referencia en función de que los diferentes puestos de trabajo se dividen en las seis áreas descritas con anterioridad.

## **2. ¿Qué hace un puesto operativo en el IGSS?**

Los puestos operativos en el IGSS son denominados de “Servicios Varios de Apoyo” y realizan toda función que brinde apoyo en diversos ámbitos a las diferentes dependencias del IGSS. Los tipos de apoyo se desglosan desde el personal que realiza las actividades de limpieza, área de seguridad, mensajería y correspondencia, área de transportes, entre otros. Para ello, fue creado mediante Acuerdo No. 1164 de Junta Directiva, el departamento de Servicios de Apoyo, que bajo su jurisdicción alberga los puestos:

### **CATEGORÍA A:**

- a) Ascensorista
- b) Camarero
- c) Cocinero A
- d) Conserje
- e) Costurera
- f) Jardinero

### **CATEGORÍA B:**

- a) Albañil A
- b) Aplanchador
- c) Carpintero A
- d) Cocinero B
- e) Costurero industrial
- f) Encargado de mantenimiento A
- g) Encargado de ropería A
- h) Encuadernador
- i) Gasolinero
- j) Mecánico A
- k) Mecánico de calderas A
- l) Mensajero
- m) Operador de equipo de impresión

- n) Operador de máquina lavadora
- o) Pintor

#### CATEGORÍA C:

- a) Agente de seguridad
- b) Albañil B
- c) Ayudante de taller de prótesis y ortopedia
- d) Dibujante A
- e) Electricista A
- f) Encargado de ropería B
- g) Herrero A
- h) Piloto de vehículo
- i) Plomero

#### CATEGORÍA D:

- a) Carpintero B
- b) Dibujante B
- c) Electricista B
- d) Encargado de camareros
- e) Encargado de costurería
- f) Herrero B
- g) Maestro talabartero
- h) Maestro zapatero
- i) Mecánico B
- j) Salvavidas
- k) Técnico de taller de prótesis

#### CATEGORÍA E:

- a) Encargado de lavandería
- b) Jefe de cocina
- c) Mecánico de calderas B

CATEGORÍA F:

- a) Encargado de albañilería
- b) Encargado de mantenimiento B
- c) Encargado de playa
- d) Mecánico de calderas C
- e) SubJefe de taller de prótesis y órtesis

CATEGORÍA G:

- a) Diseñador
- b) Encargado de carpintería
- c) Encargado de herrería
- d) Encargado de plomería
- e) Encargado de rama de electricidad
- f) Encargado de rama de pintura
- g) Encargado de taller de prótesis y órtesis
- h) Ilustrador

CATEGORÍA H:

- a) Asistente de ingeniero o arquitecto A
- b) Encargado de taller mecánico
- c) Jefe de cuerpo de salvamento
- d) Jefe de taller de prótesis y órtesis

CATEGORÍA I:

- a) Asistente de ingeniero o arquitecto B
- b) Supervisor de mantenimiento

CATEGORÍA K:

- a) Arquitecto
- b) Ingeniero

Considerando que el enfoque de la investigación se ve directamente relacionado al área operativa, se toma en cuenta todos aquellos puestos que brinden un apoyo directo a las diferentes áreas del IGSS, que no incluyan un perfil profesional para la ocupación de las plazas. Es importante mencionar que el IGSS cuenta con plazas operativas que requieren, como mínimo la educación primaria; sin embargo dicho requisito no está directamente plasmado en un manual de descripción de puestos, pues el mismo no se encuentra autorizado aún por las autoridades competentes.

Es necesario que la persona que se incluye laboralmente posea autonomía para realización de sus necesidades fisiológicas y seguimiento de instrucciones, puesto que son requisitos indispensables para el cumplimiento de las funciones. Es por ello que se considera necesario iniciar el rediseño como plan piloto en el gremio de personal operativo.

Por otra parte, dentro de la normativa institucional interna existen procedimientos administrativos previamente establecidos que rigen la metodología a implementarse para la contratación y promoción de personas. Dentro de los procedimientos descritos, no existe evidencia de la implementación de ajustes razonables que permitan la contratación de personas con discapacidad.

## **B. CONTEXTO NACIONAL**

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social es el ente gubernamental con las competencias necesarias para regir, dirigir e inspeccionar a las diferentes entidades privadas y públicas del país, en relación a sus trabajadores, leyes, normativas, derechos, obligaciones y el cumplimiento de las mismas para que prevalezcan los derechos de los asalariados y de dichas entidades.

En búsqueda de la mejora continua el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, creó la Sección del Trabajador con Discapacidad, en la cual brindan el apoyo, seguimiento y acompañamiento necesario a las personas con discapacidad que se encuentran en búsqueda de una oportunidad laboral. Las entidades privadas y públicas que se encuentran cada vez más inmersas en la inclusión laboral, abren sus puertas a la Sección mencionada con la finalidad de brindar oportunidades y mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad.

## **V. MARCO TEÓRICO**

Conociendo un poco sobre los procesos que se manejan para la contratación del personal en el IGSS, la investigación se sumerge en los procesos de reclutamiento y selección de personal, la discapacidad y cómo al fusionar correctamente ambos temas, se puede crear una estructura de inclusión laboral que brinde igualdad de oportunidades a todas las personas en busca de una oferta laboral en dicha institución.

Esto supone entonces que se conoce cómo funciona cada una de las etapas del proceso, qué conlleva, las herramientas que se utilizan, su implementación, qué es y el funcionamiento de la inclusión laboral y los requisitos para que la inclusión sea de éxito. Inicialmente, al enfocarse en la inclusión de la población con discapacidad, es importante dar a conocer:

### **A. DISCAPACIDAD**

#### **1. Discapacidad**

Todos los seres humanos poseen y desarrollan diversas habilidades y destrezas que de cierta manera, contribuyen al buen y correcto funcionamiento de su organismo y estilo de vida; sin embargo, existen personas que han perdido o nunca desarrollaron algunas de ellas, que conlleva una dificultad en distintas áreas de su vida.

Se entiende entonces por discapacidad, a la limitación que pueda tener un sujeto para desenvolverse en un ámbito o acción, derivada de la deficiencia de alguna parte de su cuerpo o capacidad intelectual.

Al existir las dificultades mencionadas, supone una dificultad para la adaptación y participación en la sociedad, versus la facilidad que pueda tener cualquier otra persona sin algún tipo de dificultad. Cabe destacar que, aún con la dificultad, el sujeto puede alcanzar la adaptación y participación en la sociedad, considerando que deben existir adaptaciones ajustadas a sus necesidades. (Ovando Jurado, Del Valle Jurado, & Gaytán, 2006).

## **2. Tipos de discapacidad**

La discapacidad se clasifica conforme al tipo de dificultad que presente el sujeto. Las denominaciones son las siguientes: (Castillero Mimenza, 2020)

- a. **Discapacidad Física:** También denominada discapacidad motora, que se encuentra ligada a la limitación de una disminución o eliminación de capacidades motoras finas o gruesas.
- b. **Discapacidad Sensorial:** Se refiere a la limitación para percibir el mundo exterior por medio de alguno de los sentidos, siendo las más conocidas la visual y la auditiva.
- c. **Discapacidad Intelectual:** Hace referencia a la limitación funcionamiento intelectual que hace difícil el correcto desarrollo de la independencia/autonomía del sujeto, el desarrollo profesional y académico, así como su participación y desenvolvimiento en el ámbito social y, que posee un coeficiente intelectual menor a 70. Este tipo de discapacidad, a su vez se divide en diferentes grados, y que derivado

de ellos será mayor la dificultad, siendo los mismos: Leve, Moderada, Grave y Profunda.

- d. Discapacidad Psíquica: Esta se deriva generalmente de algún trastorno mental, limitando la convivencia y adaptación social, pues altera el comportamiento de la persona.
- e. Discapacidad Visceral: Este tipo de discapacidad es poco conocido y aparece en aquellas personas que padecen algún tipo de deficiencia en alguno de sus órganos, generando limitaciones en la vida cotidiana y la participación en la comunidad. Es el caso de las que pueden generar la diabetes o los problemas cardíacos.
- f. Discapacidad Múltiple: En este tipo de discapacidad, se observa la combinación de limitaciones como las mencionadas anteriormente, que dificultan de mayor manera la autonomía del sujeto y de su desenvolvimiento en la sociedad. (Castillero Mimenza, 2020)

## **B. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **1. Reclutamiento**

En este proceso las empresas escogen al personal que quieren como colaboradores y, también así, las personas escogen las empresas y organizaciones para las cuales desean prestar sus servicios aplicando sus competencias. Al conocer esto, se entiende que es un proceso bilateral. Para que esto sea posible, las organizaciones manifiestan de manera pública las oportunidades que poseen para que las personas decidan y puedan aplicar a un proceso de reclutamiento. Entonces, cuando hablamos de reclutamiento nos referimos al proceso de divulgación de oportunidades de trabajo en la que se

determinan las competencias requeridas para que las personas puedan optar a un puesto dentro de la empresa.

Para que el proceso en mención pueda ejecutarse de manera adecuada, existe un espacio mediante el cual se da el proceso de oferta y demanda. La oferta es la oportunidad de empleo que ofrecen las organizaciones; mientras que la demanda se refiere a las personas que poseen las capacidades y pueden aplicar para dichas oportunidades. Este espacio se ve afectado por el contexto en donde se brinden las diferentes oportunidades, por lo que considerando los diversos cambios y evoluciones, es de esperarse que el mercado de trabajo sufra cambios continuos para cumplir sus funciones a cabalidad. Lo anterior, concluye en que el proceso de reclutamiento busca manifestar las oportunidades que se tienen en las organizaciones y, al mismo tiempo atraer a los posibles candidatos para que pasen al proceso de selección. De esta manera, esta fase puede darse tanto interna como externamente.

Cuando se habla de *reclutamiento interno*, se manifiesta la oferta de empleo dentro de la organización con el fin de atraer al personal de la misma empresa quienes tengan la oportunidad de participar en el proceso. Este se da regularmente a manera de promociones. Por otra parte, el *reclutamiento externo* manifiesta la oferta de manera pública y se dirige al personal que se encuentra fuera de la empresa. Chiavenato (2013)

*Tabla 1*

*Reclutamiento interno*

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Da un mejor aprovechamiento a las competencias del personal que ya se encuentra contratado	Puede ser motivo de continuar en la misma línea, evitando personas que puedan aportar mayor cantidad de ideas.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Motiva el desarrollo y superación de los trabajadores	Facilita la rutina
Motiva a los trabajadores a mantener la estabilidad dentro de la organización.	Óptimo para continuidad de la burocracia y mecanismos ritualistas
Probabilidad de mejora en el proceso de selección por conocimiento previo del trabajo que realizan	Sistema cerrado de reciclaje continuo.

*Elaboración propia según Chiavenato (2013)*

*Tabla 2*  
*Reclutamiento externo*

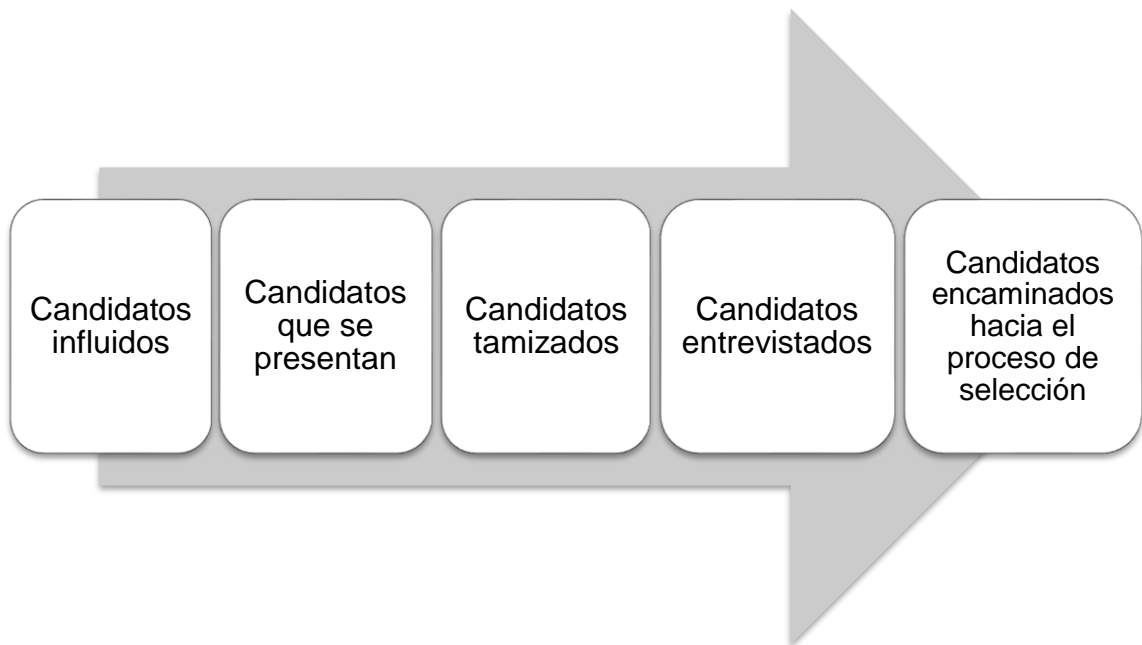
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Trae nuevas ideas y perspectivas	Afecta de manera negativa la motivación de los trabajadores actuales
Aumenta capital intelectual	Reduce la fidelidad de los trabajadores
Motiva la interacción de la empresa con el mercado de trabajo externo	Es más costoso, tardado e inseguro
Renueva la cultura organizacional	Requiere la aplicación de técnicas de selección, significando mayor costo económico, de tiempo y operación.

*Elaboración propia según Chiavenato (2013)*

Para que este proceso sea exitoso, Chiavenato (2013) comenta que las empresas tienden a utilizar distintas técnicas de reclutamiento; y, entre ellas podemos encontrar:

- a) Los anuncios en periódicos y revistas que cuentan con espacios específicos para ello.
- b) Agencias de reclutamiento y selección
- c) Contactos con los establecimientos educativos
- d) Rótulos o anuncios en lugares visibles
- e) Recomendación de candidatos por parte de trabajadores
- f) Consulta a los diferentes archivos de los candidatos
- g) Banco de datos
- h) Reclutamiento virtual

Esto significa que, para que las personas atraídas por cualquiera de los medios anteriormente mencionados puedan encaminarse al proceso de selección, deben concluir los pasos de la siguiente manera:



*Ilustración 2 Proceso de reclutamiento.*

*Elaboración propia según Chiavenato (2013)*

Cuando el proceso de reclutamiento concluye, es importante divulgar los resultados a las dos partes interesadas.

## **2. Selección de personal**

Este es el filtro que da a pauta para que las personas ingresen a laborar a las empresas u organizaciones, considerando que son las que poseen las características correspondientes de perfil de puesto que se busca. Esto significa que entre todos los participantes en el proceso, se busca mantener y aumentar la eficiencia y el correcto desempeño del recurso humano al servicio de la empresa.

Considerando las diferencias presentadas por las personas en los diferentes ámbitos de la vida, se ve estrictamente necesaria la selección de personal para determinar la competencia que tiene la persona para optar a un puesto en específico y corroborar si es un candidato elegible para el mismo y, de esta manera aumentar el capital humano de las organizaciones.

Para lograr lo anterior, debe tomarse en cuenta que se busca seleccionar a los individuos con las mejores competencias para lograr los objetivos y, para ello se considera el puesto o vacante que desea cubrirse y las habilidades que se busca captar en el proceso. Esto, conlleva a la comparación de las habilidades del posible sujeto a seleccionar y las que se requieren para el puesto a ocupar.

Según Chiavenato, existen los siguientes modelos de decisión respecto a los candidatos. Chiavenato (2013)

Modelo de Colocación	Modelo de Selección	Modelo de Clasificación	Modelo de Valor Agregado
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Un candidato para una vacante.</li> <li>•No incluye alternativa de rechazo.</li> <li>•El candidato debe ser admitido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Varios candidatos para una vacante.</li> <li>•Se compara al candidato con las habilidades requeridas.</li> <li>•Se aprueba o se rechaza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Varios candidatos para cada vacante.</li> <li>•Varias vacantes para cada candidato.</li> <li>•Se aprueba o rechaza para el puesto.</li> <li>•Si es aprobado, se coloca, si se rechaza, se compara con los requisitos de otros puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se ve a los candidatos desde el punto de vista de sus competencias individuales.</li> <li>•Busca incrementar el portafolio de competencias de la organización, garantizando la competitividad.</li> </ul>

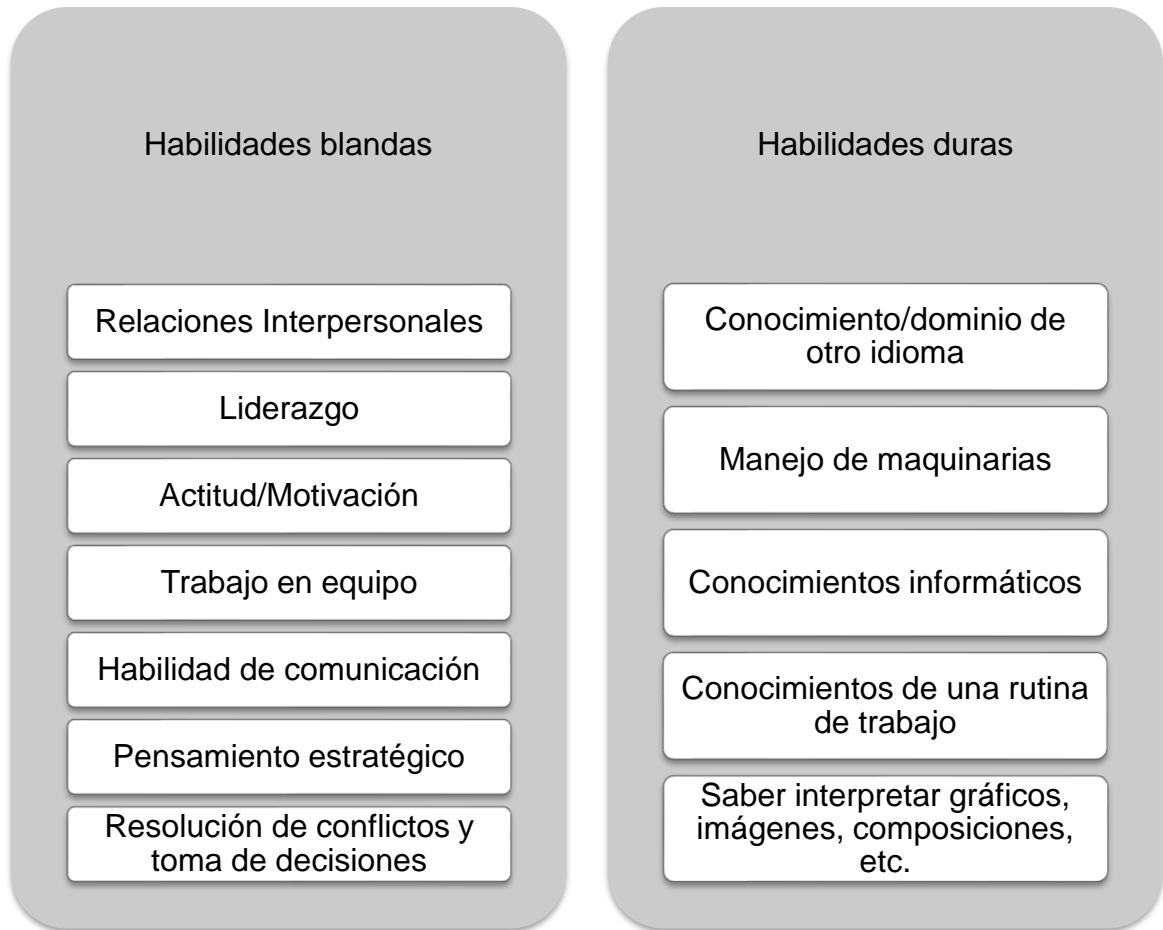
*Ilustración 3 Modelos de decisión en selección.*

*Chiavenato (2013)*

### **3. Habilidades blandas y duras**

Cuando hablamos de habilidades blandas, nos referimos a la combinación de competencias que desarrollan la forma de ser de la persona, como su comunicación, personalidad, que de alguna manera facilitan la interacción entre la persona y su alrededor. Estas están directamente relacionadas a la inteligencia emocional, pues son el resultado de las habilidades sociales que tiene una persona para la comunicación efectiva, el autoconocimiento, manejo de emociones, interacción, entre otros.

Por otra parte, las habilidades duras son los conocimientos o habilidades adquiridas, que permiten la ejecución de actividades y operaciones por medio de un procedimiento. Estas habilidades se ven reflejadas en el diario vivir de las personas, pudiendo clasificarlas de la siguiente manera:



*Ilustración 4 Habilidades blandas*

*Elaboración propia según Leiva (s.f.)*

Es de mencionar que no existe un número exacto de la cantidad de habilidades blandas o duras que pueda tener una persona o en sí del número que existe sobre cada uno de estos tipos de habilidades.

Cada una de las habilidades blandas o duras, se ven mayormente reconocidas según el área en la cual se desenvuelva la persona, pues dependiendo de ello unas son más necesarias que otras. Para ampliar las denominaciones anteriores, se presenta una ejemplificación de posibles trabajos según el tipo de habilidad:

Tabla 3

*Posibles trabajos según habilidades blandas y duras*

Trabajo	Habilidades blandas	Trabajo	Habilidades duras
Atención al público	Habilidad de comunicación	Programador de computadoras	Conocimientos informáticos
Ventas	Relaciones interpersonales	Empacadores	Manejo de maquinarias
Niñera	Resolución de conflictos y toma de decisiones	Ensambladores	Conocimiento de una rutina de trabajo

*Elaboración propia según Leiva (s.f.)*

Es de mencionar que ambas habilidades, tanto duras como blandas, pueden desarrollarse en el ser humano, dependiendo de la voluntad y aprendizaje de las personas. Leiva (s.f.)

#### **4. Assessment center**

Según una entrevista realizada a Rosana Vargas Masías, Profesora del curso de Reclutamiento y Selección por Competencias del PEE de (Conexión Esan (2016), al completar el proceso normal de reclutamiento, las empresas optan por evaluar el comportamiento del candidato en actividades acordes al puesto que desea desempeñar y es acá donde encontramos los "Assessment Center". La Profesora Rosana Vargas Masías de Conexión Esan (2016) comenta que "(...) es una herramienta que permite observar el nivel de desarrollo de las competencias de los candidatos".

Esta técnica busca identificar las habilidades difíciles de detectar en una entrevista o evaluación común; y, para ello se llevan a cabo diversas actividades que involucran las habilidades necesarias para el puesto que se está reclutando. Para lograr el objetivo, se incluyen aptitudes que deben evaluarse con: pruebas situacionales, pruebas de intervención, pruebas basadas en habilidades específicas, pruebas de referencia a conductas, pruebas referentes a evaluación de conductas. Como parte del proceso, pueden utilizarse actividades rompe hielo, de análisis y estudio de casos con presentación de resultados, juego de roles, ejercicios de escritura y comunicación, entre otros, que permitan obtener un panorama más amplio de lo que se busca en los candidatos. Conexión Esan (2016)

*Tabla 4*

*Fortalezas y debilidades del Assessment Center.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Optimiza tiempo de búsqueda del candidato	Es necesaria la inversión de tiempo y personal capacitado
Puede utilizarse en procesos de selección múltiple	Las conductas de las personas pueden variar al encontrarse en grupos y bajo presión
Beneficia al candidato al evaluarse varias aptitudes	El resultado no será objetivo si las actividades no están pensadas para el puesto que se evalúa
Demuestra las exigencias reales del puesto	Diseño deficiente de actividades y ejercicios darán resultados no confiables

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Permite visualizar conductas y actitudes del candidato	
Permite al entrevistador cómo se desenvuelve el candidato en situaciones que deberá enfrentar en el área de trabajo vacante	
Es la manera más práctica de detectar fortalezas y debilidades de los candidatos	
Permite obtener resultados confiables	

Conexión Esan (s.f.)

### **C. INCLUSIÓN LABORAL**

Al hablar de inclusión, la misma se desarrolla en diferentes ámbitos de la vida diaria de una persona; sin embargo, derivado del contexto de la investigación es necesario enfocarse en la inclusión laboral.

Se debe considerar que según Xirau (2018) *“La inclusión laboral significa ofrecer trabajo de forma activa a las personas con discapacidad, dejando atrás la discriminación, e intentando que las vidas de estos trabajadores se normalicen en todos los ámbitos”*. Con esto se interpreta que la inclusión busca que la persona con discapacidad opte a un trabajo, cuente con los recursos, derechos y obligaciones como cualquier otro ciudadano. Esto le permitirá su desarrollo en los diferentes ámbitos que rigen su vida.

## **1. Beneficios de la inclusión laboral**

Dentro de los ambientes laborales, existe recelo, incertidumbre y falta de información en relación a lo que la inclusión laboral significa, lo que conlleva, los beneficios que puede tener para la empresa que la pone en marcha y para el equipo de trabajo que forma parte de esta acción.

En Guatemala aunque la ley exige trato igualitario para todas las personas, no existe una ley que obligue a las empresas a realizar determinada cantidad de contrataciones de personas con discapacidad y, mucho menos, realizar los ajustes razonables que pueden derivarse de la contratación de estas personas. A pesar de ello, diversas entidades han optado voluntariamente por apostar a la inclusión laboral y crear puestos y ambientes de trabajo que permitan que las personas con discapacidad tengan la oportunidad de un empleo con las condiciones necesarias para el desempeño de las funciones.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) menciona algunos de los beneficios que conlleva la inclusión laboral, en lo que manifiesta la mejora del clima laboral eliminando estereotipos en el personal interno de la empresa, además de sensibilizar y concientizar a los mismos por la convivencia prologada creando un ambiente de aceptación y aprendizaje en doble vía. El ambiente creado promueve el trabajo en equipo y crea compromiso entre los miembros del personal y, sobre todo entre las personas con discapacidad, pues considerando las dificultades que tienen para superar las adversidades y obtener un empleo digno, tienden a aprovecharla con mayor esfuerzo. Asimismo, obtienen trabajadores eficientes que derivado que algunos poseen características únicas, les ayuda a desarrollar habilidades superiores. La inclusión laboral también siembra la innovación, pues abren paso a personas acostumbradas a resolución de conflictos y toma de decisiones, mejorando también no solo las áreas de trabajo, sino la reputación de las empresas. Organización Internacional del Trabajo (2016)

## **2. Mejora la capacidad de recursos humanos**

La Organización Mundial de la Salud (OMS), recomienda que dentro de los entornos saludables para la inclusión laboral, debe mejorarse la capacidad del equipo de recursos humanos, situación que implica que los miembros de este deben ser capacitados en materia de discapacidad, inclusión laboral, concientización, sensibilización, entornos saludables, derechos humanos y legislación que ampara a las personas con discapacidad, atención y prestación de servicios, comunicación (lengua de señas, sistema braille, etc.), para que cualquier integrante del equipo se encuentre en las condiciones óptimas para dar un servicio de calidad al aspirante o trabajador con discapacidad en la entidad para la cual labore. Organización Mundial de la Salud & Banco Mundial (2011)

## **3. Ajustes razonables de la inclusión laboral**

La institución chilena Avanza Inclusión, mediante programas de inclusión, apoya a personas con discapacidad en los procesos socio laborales. Indican que un ajuste razonable es toda aquella modificación en el ambiente laboral o en los procesos de un cargo que permiten que una persona con discapacidad pueda desempeñarse con igualdad de oportunidades de empleo. Avanza Inclusión (2018)

A continuación se menciona que existen tres categorías de ajustes razonables que pueden observarse en:

- a) Las modificaciones en el proceso de solicitud de empleo.
- b) Las modificaciones del ambiente laboral o el desenvolvimiento de un cargo.
- c) Las modificaciones que permitan la igualdad de beneficios y privilegios laborales entre los empleados regulares y los empleados con discapacidad. Avanza Inclusión (2018)

Se hace mención sobre los tipos de ajustes razonables que pueden ser empleados en las instituciones generadoras de empleo como:

- Que personal especializado en el área de empleos brinde la oportunidad de conseguir un empleo a una persona con discapacidad.
- Las funciones menores que el trabajador con discapacidad no pueda realizar, pueden ser reasignadas entre los trabajadores del área, para facilitar su desempeño. También puede variar los horarios en que se realizan determinadas tareas.
- Puede brindarse permiso sin goce de sueldo, según el tipo de discapacidad que tenga y el tratamiento médico que conlleve.
- La entidad puede modificar el horario, siempre y cuando no exista una carga difícil o excesiva o proporcionar recesos periódicos.
- Puede realizarse modificación de las políticas o normativas internas de la institución para brindar este tipo de beneficios a sus trabajadores con discapacidad.
- Reasignar a un cargo vacante al trabajador que debido a su discapacidad no pueda continuar realizando sus funciones. Esta reasignación debe realizarse con los criterios de requisitos que determine la empresa en su normativa interna. Estos ajustes pueden realizarse siempre y cuando no se modifiquen las condiciones laborales del trabajador (mismo rango y sueldo).
- Puede modificarse el método de comunicación de tareas al trabajador con discapacidad, según la necesidad.

- Si el tipo de discapacidad lo requiere, puede haber una variación en los métodos de supervisión. Avanza Inclusión (2018)

Al hablar de accesibilidad, “...es una iniciativa en Guatemala de fomentar el diseño industrial y la accesibilidad de manera conjunta e integral con el fin de poder crear proyectos inclusivos en el país...”. En el documento “Accesibilidad y Diseño Universal”, se hace referencia que es el diseño de un entorno de fácil acceso, comprensión y utilidad para atender las necesidades de las personas. Matus Bonilla (2019)

También se menciona que es necesaria la creación de ciudades accesibles e inclusivas que deben ser impulsadas, gestionadas, creadas, desarrolladas, planificadas, adecuadas, modificadas y ajustadas con los principios del diseño universal. A continuación se enlistan las características:

- Uso equitativo
- Uso flexible
- Uso intuitivo
- Información perceptible
- Tolerancia al error
- Mínimo esfuerzo físico
- Adecuado tamaño de aproximación y uso Matus Bonilla (2019)

Esto, en entornos como transporte público, atención al cliente y productos de consumo universal, encamamientos, hospitales, ingreso a establecimientos y establecimientos públicos en general, señalización, medios de comunicación, servicios de emergencia, capacitaciones en áreas comunes, TIC's, servicios sanitarios, entre otros. Matus Bonilla (2019)

Un ejemplo claro de su aplicabilidad puede observarse en la *Guía para la Inclusión de Personas con Discapacidad en el Lugar de Trabajo* de la

Organización Internacional del Trabajo (2016), en la que se establecen ciertas recomendaciones a tomar en cuenta para realizar los ajustes razonables; por ejemplo:

*Tabla 5*  
*Ajustes razonables*

Tipo de discapacidad	Ajustes razonables
Discapacidad visual	<p>Movilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los obstáculos de las zonas para facilitar la movilidad.</li> <li>- Pisos anti deslizantes.</li> <li>- Señalizaciones en el piso para delimitar las áreas.</li> <li>- Pasamanos en las gradas y áreas que lo requieran.</li> <li>- Imágenes, señalizaciones y letreros en relieve.</li> <li>- Servicios sanitarios con espacio suficiente para apoyo biomecánico (como sillas de ruedas, andadores, etc.).</li> </ul> <p>Iluminación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iluminación adecuada y en colores blancos para personas con baja visión.</li> </ul> <p>Seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alarmas sonoras.</li> <li>- Personas con discapacidad visual deben recibir entrenamiento sobre rutas de escape y compañero de apoyo.</li> <li>- Designar personal (uno o dos trabajadores) que brinden el apoyo correspondiente en los casos emergentes que lo ameriten.</li> </ul>

Tipo de discapacidad	Ajustes razonables
	<p data-bbox="553 302 721 333">Tecnología:</p> <ul data-bbox="602 359 1422 554" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="602 359 1422 554">- La entidad debe contar con las herramientas y programas informáticos que permitan a la persona no vidente o con baja visión el correcto desempeño en las funciones.</li> </ul> <p data-bbox="553 579 737 611">Desempeño:</p> <ul data-bbox="602 636 1305 779" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="602 636 927 667">- Sistemas de braille.</li> <li data-bbox="602 690 1203 722">- Sistemas de audio para lecto-escritura.</li> <li data-bbox="602 745 1305 779">- Lupas o sistemas de ampliación de imágenes.</li> </ul>
Discapacidad auditiva	<p data-bbox="553 852 802 884">Ambiente laboral:</p> <ul data-bbox="602 909 1422 1163" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="602 909 1105 940">- Pantallas o afiches informativos.</li> <li data-bbox="602 963 1360 995">- Señalizaciones visuales con palabras e imágenes.</li> <li data-bbox="602 1018 1422 1050">- Letreros sobre horarios o modificaciones en las rutinas.</li> <li data-bbox="602 1073 1422 1163">- Letreros con información relevante para el desempeño de las funciones.</li> </ul> <p data-bbox="553 1188 711 1220">Seguridad:</p> <ul data-bbox="602 1245 1084 1331" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="602 1245 1084 1276">- Sistemas de alarmas visuales.</li> <li data-bbox="602 1299 1084 1331">- Señalización de evacuaciones.</li> </ul> <p data-bbox="553 1356 737 1388">Desempeño:</p> <ul data-bbox="602 1413 1235 1499" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="602 1413 1235 1444">- Hablar despacio y de frente a la persona.</li> <li data-bbox="602 1467 1235 1499">- Personal capacitado en lengua de señas.</li> </ul>
Discapacidad intelectual	<p data-bbox="553 1570 802 1602">Ambiente laboral:</p> <ul data-bbox="602 1627 1422 1713" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="602 1627 1422 1713">- Capacitación sobre el cargo a desempeñar y sus funciones.</li> </ul> <p data-bbox="553 1738 737 1770">Desempeño:</p> <ul data-bbox="602 1795 1422 1881" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="602 1795 1422 1881">- Acompañar las instrucciones con imágenes, textos o algún apoyo visual para ejemplificar.</li> </ul>

Tipo de discapacidad	Ajustes razonables
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dividir las tareas complejas para facilitar su comprensión.</li> <li>- Determinar horarios y rutinas con pausas si el trabajo lo amerita.</li> </ul>
Discapacidad física	<p>Movilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de rampas, elevadores y pasillos amplios para el desplazamiento de apoyo biomecánico.</li> </ul> <p>Ambiente laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergonomía.</li> </ul> <p>Desempeño y tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Según el tipo de discapacidad y necesidades de la persona, uso de herramientas que faciliten el proceso, como: joysticks, mouse y teclado adaptado, software de voz, entre otros.</li> </ul> <p>Salud:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempos de descanso y movimiento.</li> <li>- Materiales y herramientas de trabajo al alcance del trabajador.</li> <li>- Evaluación de requerimientos del puesto, con las habilidades y destrezas motoras del trabajador.</li> </ul>

---

Elaboración propia según Organización Internacional del Trabajo (2016)

Esto supone entonces la creación y reestructuración de los ambientes, herramientas y productos que abran paso a la accesibilidad en cada una de sus facetas y de las personas según sus necesidades.

#### 4. Interacción con personas con discapacidad

Parte fundamental de una adecuada inclusión es la convivencia e interacción entre la población convencional y las personas con discapacidad. La ONU en la convención sobre los derechos de las personas con discapacidad en el Artículo 5 preceptúa que *“Los Estados Partes reconocen que todas las personas son iguales ante la ley y en virtud de ella y que tienen derecho a igual protección legal y a beneficiarse de la ley en igual medida sin discriminación alguna”*. Para ampliar más la información, el mismo documento en el Artículo 21 *“Libertad de expresión y de opinión y acceso a la información”* hace mención de cómo debe facilitarse la emisión y recepción de información en igualdad de condiciones con los demás y mediante cualquier forma de comunicación que elijan. Lo anterior, teniendo como propósito la promoción, protección y asegurando las condiciones de igualdad de todos los seres humanos. Organización de las Naciones Unidas (2007)

La Organización Internacional del Trabajo (2016), propone una guía para interacción con las personas con discapacidad. Proponen los siguientes consejos:

*Tabla 6*

*Interacción física*

<b>Interacción física</b>	
Ser natural	El contacto e interacción debe ser espontáneo y normal sin prejuicios y buscando un trato equitativo.
No subestimar	Las personas con discapacidad tienen habilidades y destrezas para obtener los progresos y méritos conforme a las mismas. Puede corregirse con respeto.

<b>Interacción física</b>	
No forzar la ayuda	No debe prestarse ayuda si la persona no lo quiere o sin consultar primero.
No sobreproteger	No dar consejos ni optar con un rol sobreprotector si no se lo solicitan.
Dirigirse siempre a la persona	Dirigir la comunicación siempre a la persona, aunque la misma cuente con intérprete o acompañante.
No manipular las ayudas biomecánicas o jugar con animales de asistencia	No debe manipular la silla de ruedas o ayuda biomecánica sin la autorización del dueño, pues son de uso personal. De igual manera no debe acariciarse o jugar con los animales de asistencia.
Usar el sentido común	Ser considerado y paciente considerando las diversas discapacidades y la forma de realizar las cosas.

Organización Internacional del Trabajo (2016)

*Tabla 7*

*Prácticas de comunicación*

Prácticas de comunicación	
Discapacidad física	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la comunicación a la misma altura</li> <li>- Observarle a los ojos</li> </ul>

---

## Prácticas de comunicación

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Preguntar respetuosamente si necesita ayuda</li></ul>
Discapacidad intelectual	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trato natural y espontáneo</li><li>- No trato infantil</li><li>- Uso de lenguaje simple</li><li>- Ser paciente sin adelantarse a lo que la persona intenta transmitir</li></ul>
Discapacidad visual	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hablar con claridad</li><li>- Utilizar un tono adecuado de voz</li><li>- Preguntar si necesita ayuda para moverse antes de tocar a la persona.</li><li>- Para apoyar, utilizar palabras dimensionales (direccionales)</li><li>- Evitar lenguaje impreciso</li></ul>
Discapacidad auditiva	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pararse siempre frente a la persona para facilitar la lectura de labios</li><li>- Evitar dar la espalda</li><li>- Utilización de lengua de señas</li><li>- Si desconoce lengua de señas, utilizar simbología simple</li><li>- Utilizar herramientas sencillas como papel y lápiz; o bien,</li></ul>

---

## **5. Barreras internas de una empresa al implementar la inclusión laboral**

### **a. Desconocimiento sobre la discapacidad:**

El desconocimiento y la falta de experiencia son factores que fundamentan el miedo y los prejuicios respecto a las personas con discapacidad. Las empresas derivado de la falta de conocimiento en el manejo del tema, legislación vigente, beneficios impositivos, los tipos de discapacidad y la interacción con personas con discapacidad, se encuentran con mayor renuencia a la inclusión laboral. Sucarrat (2015)

### **b. Espacios arquitectónicos poco accesibles:**

Las instalaciones de las entidades, industrias o empresas, no siempre cuentan con la infraestructura adecuada para la accesibilidad de las personas y optan por no incluir personas con discapacidad considerando el costo que conllevaría la adaptación de instalaciones y la contratación del recurso humano para ello. Sucarrat (2015)

### **c. Cultura organizacional poco inclusiva:**

En el mercado laboral abierto, existen instituciones o empresas con culturas organizacionales demasiado conservadoras, que perjudican o limitan la apertura al tema de discapacidad y de inclusión laboral como tal, creando barreras ante la diversidad de personas. Sucarrat (2015)

### **d. Preconceptos sobre el desempeño y habilidades de las personas con discapacidad:**

Una de las ideas más preservadas en las empresas e instituciones, es que las personas con discapacidad son poco eficientes, que se ausentan con

frecuencia, que tienen un desempeño deficiente, que se enferman consecutivamente o más en comparación a sus compañeros de trabajo y, sobretodo a que carecen de habilidades óptimas para el desempeño en un ambiente laboral en igualdad de condiciones. Sucarrat (2015)

**e. Falta de adaptación de las organizaciones:**

Se refiere a la implementación de adecuaciones o ajustes razonables en relación al puesto de trabajo que desempeñará la persona con discapacidad, así como la correcta interacción con la misma. Sucarrat (2015)

**f. Dificultad en los procesos de selección:**

Acá pueden surgir distintas dificultades, desde no contemplar algunos ajustes razonables, hasta no contar con selectores capacitados. Estas adversidades pueden provocar consecuencias futuras a la vida laboral de la persona con discapacidad, pues puede omitirse información importante en relación a las competencias y actitudes relacionadas a la persona que se incluye laboralmente. Sucarrat (2015)

**g. Temor ante la desvinculación:**

Las empresas suelen tener temor a posibles acciones legales por parte de las personas con discapacidad, alegando discriminación, en los casos en que las industrias decidan finalizar la relación laboral. Sucarrat (2015)

**6. Barreras de la inclusión externas a la empresa**

**a. Resistencia de las personas con discapacidad a declarar la discapacidad:**

Las empresas al buscar contar con una información más amplia sobre la discapacidad de los candidatos, puede encontrarse resistencia por parte de las personas con discapacidad y aún más en los casos que la misma no es visible considerando el temor a la discriminación derivada de ella. Sucarrat (2015)

**b. Disyuntiva de las personas con discapacidad entre el salario y la pensión por discapacidad:**

Puede existir resistencia por parte de las personas con discapacidad a incluirse en un trabajo en relación de dependencia, por la suspensión de la pensión por discapacidad. Esto, considerando que al finalizarse la relación laboral la recuperación de la pensión puede conllevar un tiempo prolongado. Sucarrat (2015)

**c. Obstáculos en el sistema educativo formal:**

Los obstáculos constantes que dificultan la finalización de los estudios de las personas con discapacidad es una condicionante que afecta la inclusión laboral en el ámbito de trabajo competitivo, sobretodo en aquellas empresas o entidades que tienen perfiles previamente establecidos. Sucarrat (2015)

**d. Falta de capacitación técnica en la formación laboral:**

La variante que existe entre las capacitaciones en relación a los diferentes oficios en los centros de formación laboral y las habilidades técnicas y específicas que se requieran en algunas empresas o instituciones. Sucarrat (2015)

**e. Desconexión entre la oferta y la demanda laboral competitiva:**

Derivado de la constante exclusión que el área laboral abierta ha mostrado con las personas con discapacidad, se repercute en el desconocimiento que tienen estas personas en relación a las ofertas laborales o en las habilidades que poseen y que se adaptan al mercado competitivo. Asimismo, el prejuicio que existe entre las personas con discapacidad, respecto a que no son candidatos elegibles si la oferta laboral no es explícita en que está abierta a considerar personas con algún tipo de discapacidad. Sucarrat (2015)

**f. Falta de registros de personas con discapacidad en todo el país:**

Las empresas o instituciones que buscan implementar la inclusión laboral, no cuentan con bases de datos de personas con discapacidad ni entidades que puedan proveer las mismas, dificultando así la contratación de ellas; o bien, se cuenta con accesos limitados considerando que existen las bases de datos pero no se encuentran actualizadas. Sucarrat (2015)

**g. Resistencia por parte de las familias de personas con discapacidad:**

Los familiares de estas personas, en diversas ocasiones pueden tener perspectivas distintas o tienden a ser sobreprotectores con estos miembros de la familia, provocando la resistencia a que puedan incluirse laboralmente. Estas creencias pueden relacionarse a que la empresa pueda tomar cierta ventaja sobre la persona con discapacidad o que pueda encontrarse en situaciones de riesgo. Sucarrat (2015)

**7. Sensibilización y concientización de discapacidad**

Derivado de la constante interacción que se busca entre el equipo de trabajo, al momento de implementar la inclusión laboral, es importante fomentar la sensibilización, concientización y comprensión de la discapacidad, no solo por el equipo de recursos humanos, sino de todo el personal de la empresa y especialmente en donde desempeñarán sus funciones las personas con discapacidad. Con esto, se busca obtener una aceptación y comprensión por parte del personal de la empresa, además de eliminar estereotipos y percepciones negativas sobre las personas incluidas laboralmente. Organización Mundial de la Salud & Banco Mundial (2011)

**D. MODELOS DE INCLUSIÓN Y EMPLEABILIDAD**

Fomentando la inclusión laboral, es importante tomar en cuenta que la finalidad principal es el mercado competitivo y abierto en empresas en las cuales las personas con discapacidad puedan desenvolverse y crear una carrera según sus habilidades y necesidades; sin embargo, existen más tipos de empleabilidad que pueden adaptarse en la inclusión laboral:

## **1. Empleo abierto y competitivo:**

Este está abierto a todas las personas con o sin discapacidad en búsqueda de una oportunidad laboral y se rige de las habilidades y competencias que tenga la persona para optar a una relación de dependencia con distintas empresas o instituciones. Se busca que las personas con discapacidad compartan los mismos derechos e igualdad que las personas convencionales en relación a la estabilidad, accesibilidad, promociones y el desarrollo de la carrera administrativa dentro de la empresa, correspondiendo a las habilidades y competencias del colaborador. Sucarrat (2015)

## **2. Trabajo protegido:**

Este tipo de trabajo busca ser una opción alternativa para una persona con discapacidad, una transición a un trabajo competitivo por medio de actividades productivas, así como la preparación para un empleo abierto en los casos que sea posible según las habilidades de la persona y el tipo de discapacidad que tenga. Las alternativas que propone este tipo de trabajo, son las siguientes: Sucarrat (2015)

### **a. Talleres protegidos de producción (TPP):**

Las personas con discapacidad pueden formarse en actividades de producción, como empaquetado, horneado, moldeado, control de calidad, entre otros, como base para la adaptación laboral y su formación para ella. Esta alternativa, también brinda oportunidades a las personas con discapacidad que por algún motivo no puedan conservar su empleo en empresas del ámbito laboral competitivo.

### **b. Unidades de trabajo productivo (enclaves laborales):**

Son las personas con discapacidad que desarrollan sus actividades laborales en empresas o instituciones convencionales, bajo condiciones especiales (ajustes razonables). Estas entidades cuentan con apoyo profesional permanente en el

área de trabajo que pueden ser contratadas por ellos o funcionan como un anexo o apéndice de alguna organización externa.

**c. Brigadas móviles de servicios:**

Son equipos de trabajo, regularmente entre 6 u 8 personas que prestan sus servicios de apoyo en entornos integrados con actividades como jardinería, limpieza, cuidado de la tierra, entre otros. Estas tareas se realizan bajo pedido especial en determinadas zonas y acompañados de una persona responsable de la formación, seguimiento y supervisión de los colaboradores. Sucarrat (2015)

**d. Autoempleo:**

Este hace referencia al trabajo independiente, emprendimientos o cooperación de trabajo, produciendo servicios, productos o bienes de forma individual o asociados a terceras personas. Sucarrat (2015)

### **3. Formación laboral**

La formación laboral que tiene la persona con discapacidad, repercute directamente en cómo este se incluirá en el ámbito laboral y en el impacto que tendrá para su desarrollo y desempeño en el mismo. Existen diversos tipos de formación laboral, que conllevan una capacitación constante con evaluación, orientación laboral y profesional, facilitando de esta manera la posibilidad de inclusión de una persona con discapacidad en el mercado laboral formal o informal. Sucarrat (2015)

En Argentina se manejan tres tipos de formación laboral que pueden aplicarse al contexto guatemalteco:

**a. Servicio de formación laboral:**

Busca capacitar y preparar a las personas con discapacidad en un oficio determinado, orientados a metodologías y técnicas acordes a ellos, considerando la demanda laboral real de la región en la que se encuentren. Estos servicios tienen como característica el contener un programa ya definido sobre los

contenidos que se tomarán en cuenta y las acciones a realizar en un tiempo determinado para desarrollar las competencias de los que forman parte de la formación laboral.

Este servicio tiende a finalizar con pasantías que incluyen a las personas con discapacidad en un ambiente laboral cercano a su entorno y permiten la implementación de los conocimientos adquiridos y el desarrollo de nuevos hábitos y conductas en un puesto laboral. Los centros que permiten las pasantías, deberán contar con las instalaciones adecuadas a las necesidades de las personas con discapacidad y con el equipo adecuado para cada especialidad sobre la que forman. Sucarrat (2015)

**b. Servicio de aprestamiento laboral:**

Este servicio busca la promoción del desarrollo de competencias, nuevas experiencias, adquisición de conocimientos y formación de hábitos y conductas de las personas con discapacidad con la finalidad de lograr la inclusión laboral. El Centro Iberoamericano de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas expone que este servicio es un “...*proceso educativo laboral, no formal, asistemático, productivo y dinámico*”.

En este, se busca el avance y/o independencia de la persona con discapacidad mediante el desarrollo de competencias laborales y que de esta forma pueda desempeñarse en cualquier tipo de empleo. Esto, considerando las áreas de flexibilidad, tolerancia, higiene personal y vestimenta, presentación personal, comunicación, entre otros. Sucarrat (2015)

**c. Formación laboral integrada:**

Este se aplica en escuelas o centros de capacitación convencionales pero que están anuentes a la inclusión. Aquí se busca capacitar según la oferta laboral de la región, para facilitar la inclusión laboral. Los talleres que se implementan acá, van alineados al arte, gastronomía, informática, construcción, etcétera.

Esta formación se encuentra encaminada al tipo y grado de discapacidad, considerando las condiciones psicológicas, físicas y funcionales de la persona para alinearse a la adecuada capacitación en el sistema educativo convencional. Sucarrat (2015)

## **E. TIPOS DE EMPLEO SEGÚN TIPOS DE DISCAPACIDAD**

La Fundación Síndrome de Down en Madrid, realizó un estudio de cuáles son los puestos más accesibles en la inclusión laboral según la complejidad de los mismos. Se consideraron los perfiles profesionales desarrollados por los trabajadores con discapacidad intelectual, pudiendo extraer las competencias básicas necesarias para la formación previa y la ejecución del puesto en una empresa o institución del mercado laboral abierto. Se hace mención que los trabajos a los cuales podrán acceder varían según el grado de la discapacidad que posean. Araque & Escobar (2020)

Por otra parte, existe un desglose de posibles trabajos a optar según el tipo de discapacidad que la persona tenga, el cual se detalla a continuación:

### **1. Discapacidad sensorial:**

Generalmente sus dificultades van más enfocadas a la dificultad para comunicarse y el lenguaje como tal; sin embargo, puede lograr niveles altos de concentración, siendo una habilidad de gran valor.

#### **a. Discapacidad auditiva:**

Puede ser de utilidad en labores de registro de datos, operarios de limpieza, jardineros, trabajos de producción, pintores, entre otros, considerando que pueden ampliar la producción derivado de la concentración que pueden alcanzar.

**b. Discapacidad visual:**

Puede desempeñarse en tareas de telemercadeo, gestión de cobros, centros de llamadas, entre otros, considerando que puede apoyarse de material auditivo para elaborar sus actividades.

**2. Discapacidad intelectual:**

Regularmente las personas con discapacidad intelectual tienden a seguir tareas rutinarias o metódicas, interiorizando las actividades y disminuyendo el riesgo o posibilidad de falla con ello. Considerando lo anterior, puede desempeñarse en tareas de orden, reposición de productos, colocador, mantenimiento de espacios naturales, limpieza, entre otros.

**3. Discapacidad psíquica y visceral:**

Se recomienda desempeñarse en trabajos que no incluyan un ritmo elevado o estresante, con la finalidad de no desestabilizar las emociones o el correcto funcionamiento fisiológico de la persona. Según ello, puede considerarse como empleos idóneos: preparador de pedidos, identificando mercaderías y realizar la clasificación; manipulador de alimentos, registrador de datos, entre otros.

**4. Discapacidad motora:**

Se considera que la mayor limitante es la movilidad, mas no el área cognitiva, social o funcional, por lo que pueden desempeñarse en el área administrativa, con funciones que no requieran mayor movilización, teleoperador, atención al cliente, receptor pagador, entre otros. García (2018)

## **F. INSTITUCIONES EN GUATEMALA QUE APLICAN LOS MODELOS DE INCLUSIÓN Y EMPLEABILIDAD**

Existen instituciones en Guatemala que aplican algunos modelos de los anteriormente descritos y forman a los jóvenes para la inclusión laboral. Algunas de ellas, son las siguientes:

### **1. Centro de Capacitación Ocupacional (CCO):**

*“El Centro de Capacitación Ocupacional, está dirigido a adolescentes de 14 a 18 años, con discapacidad intelectual leve y moderada, de escasos recursos económicos; brindándoles herramientas de aprendizaje práctico, potenciando sus capacidades, habilidades y destrezas, con lo cual se integran a la sociedad con una vida independiente, laboral y productiva”.* Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República (2020)

Brindan capacitación laboral en diferentes talleres y que se encuentran certificados por la Secretaría de Bienestar social de la Presidencia de la República, en las siguientes áreas:

- Cocina (avalado por INTECAP)
- Panadería (avalado por INTECAP)
- Manualidades
- Conserjería
- Carpintería

También existe un programa de “Educación Especial” que involucra la enseñanza en los siguientes factores:

- Lectoescritura
- Matemática

- Conocimiento del medio social y natural
- Adhesión al programa PEAC – MINEDUC (Programa de Educación de Adultos por Correspondencia)

El Centro de Capacitación Ocupacional ofrece otros servicios adicionales a los ya mencionados con los que brindan un apoyo mayor y de gran beneficio a los jóvenes que asisten al mismo. Entre ellos, están los siguientes:

- Terapia ocupacional
- Terapia de lenguaje
- Psicología
- Trabajo social
- Asesoría en pre y práctica laboral
- Deportes
- Alimentación nutritiva y balanceada
- Atención en jornadas médicas, oftalmológicas y odontológicas
- Programa Educando en Familia

El CCO cuenta con un perfil de ingreso para los aspirantes al mismo, con los siguientes requisitos:

- Discapacidad intelectual leve o moderada
- Edad de 14 a 18 años menos un día
- Sin evidencia de trastornos psiquiátricos
- No discapacidad asociada (física o sensorial)
- Debe contar con seguimiento de instrucciones
- Debe controlar esfínteres

Además, para poder ser inscritos al Centro de Capacitación Ocupacional, los aspirantes deben cumplir con los requisitos siguientes:

- Evaluaciones de: psicología, terapia ocupacional, educación especial y entrevista con trabajo social (para identificar si llena el perfil)
  - Tarjeta de pulmones
  - Copia de DPI de los padres de familia
  - Fotocopia del recibo de agua o luz
  - Original de certificación de nacimiento del próximo estudiante
- Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República (2020)

## **2. Fundación Margarita Tejada:**

La Fundación Margarita Tejada para Personas con Síndrome de Down es una institución no lucrativa, constituida mediante escritura pública con fecha 14 de enero de 1998, por la iniciativa de 10 madres con hijos con Síndrome de Down. El 7 de marzo del 2002 fueron inauguradas las instalaciones del Centro de Capacitación Laboral.

Con el espíritu de hacer realidad la equidad e inclusión social, escolar y laboral de las personas con Síndrome de Down, la Fundación Margarita Tejada a través de sus programas de desarrollo integral, permite a personas con esta condición beneficiarse a través del Proyecto Rutas de Oportunidad y Progreso, el cual se extiende a partir del 2008, dando el apoyo desde los 15 días de nacidos hasta la edad adulta.

El proyecto Rutas de Oportunidad y Progreso inspira sus acciones en tres ejes centrales:

- Desarrollar integralmente a la persona promoviendo como eslabón principal la salud.
- Hacer de la equidad social y de la inclusión escolar, social y laboral un objetivo de la acción educativa.
- Construir y practicar valores fomentando la calidad de vida.

Durante su trayectoria ha atendido a más de 5,000 familias y actualmente la Fundación Margarita Tejada ofrece sus servicios de forma regular a más de 500 familias procedentes de diferentes partes del país apoyándolos en las áreas de salud, social y educación. Fundación para Síndrome de Down Margarita Tejada (s.f.)

Entre los programas de desarrollo que maneja la Fundación Margarita Tejada, está la “Inclusión Laboral Externa o Talleres Protegidos”, buscando que, por medio del apoyo logren un rendimiento óptimo en el área laboral de forma externa mediante el trabajo abierto o por medio de los talleres protegidos que ofrece Margarita Tejada. Se trata de innovar en la inclusión laboral empresarial por medio de conexiones y relaciones con empresas e instituciones y que estas creen y brinden oportunidades a las personas con Síndrome de Down. También se capacita y orienta al personal del área laboral y se acompaña al nuevo trabajador durante todo el proceso. Estos nuevos trabajadores laboran cuatro días a la semana o en plan fin de semana en las empresas para continuar asistiendo un día por semana a la Fundación; esto con la finalidad de seguir con la formación y fortalecimiento de sus habilidades y relaciones entre iguales. Para los que continúan en los talleres protegidos, asisten de lunes a viernes en horario de 08:00 a 14:00 horas. Fundación para Síndrome de Down Margarita Tejada (s.f.)

### **3. Instituto Neurológico de Guatemala**

Es una organización privada no lucrativa, fundada en el año 1961 por un grupo de padres y médicos interesados en brindar educación especial y terapias de apoyo a niños y jóvenes de escasos recursos con discapacidad intelectual para potenciar sus habilidades y destrezas, promoviendo con ello la inclusión en la sociedad guatemalteca.

Su principal objetivo es lograr, a través de programas educativos y terapias, desarrollar integralmente a cada persona, favoreciendo así el avance de sus habilidades, aspectos psicoafectivos, intelectuales y motrices.

Sus servicios van dirigidos a niños y jóvenes con discapacidad intelectual, desde los 6 meses de edad hasta los 35 años. Se financia por medio de donaciones privadas, actividades y programas de recaudación ya que las colegiaturas y cuotas cubren menos del 10% de su presupuesto.

Los servicios que brinda:

- Intervención temprana
- Educación especial
- Integración sensorial
- Terapia del lenguaje
- Terapia ocupacional
- Terapia deportiva
- Fisioterapia
- Hidroterapia
- Talleres laborales
- Computación
- Neurología
- Psicología
- Trabajo social
- Orientación familiar
- Programa PUNTEA (atención a niños y niñas con Autismo)

Dentro de sus principales objetivos se encuentran:

- Potenciar habilidades y destrezas en los niños y jóvenes para fortalecer los procesos de inclusión en la vida familiar, social y laboral.

- Orientar a los padres y familiares para que sean los primeros educadores de sus hijos.
- Informar, sensibilizar y concientizar a la comunidad sobre la temática, problemática de la discapacidad intelectual y las necesidades de inclusión de esta población.
- Crear los mecanismos necesarios de coordinación interinstitucional, logrando un enriquecimiento mutuo y una mejor atención a la población guatemalteca con discapacidad intelectual.
- Servir como centro de práctica técnica profesional para estudiantes de universidades del país. Instituto Neurológico de Guatemala (s.f.)

#### **4. COELI:**

COELI es el Centro Ocupacional Especial Laboral Integral que nació en el año 2014 para preparar integralmente a jóvenes con discapacidad para la inclusión social y laboral. Su objetivo principal es *“...facilitar y promover el desarrollo integral de los alumnos en las áreas: personal, social, académica, laboral y espiritual. Coeli brinda educación personalizada, atendiendo a las necesidades de cada alumno y sus respectivas familiar. El egresado Coeli, será capaz de prestar sus servicios laborales, integrándose en su equipo de trabajo, con una rama de especialidad atendiendo sus fortalezas personales, para que pueda desenvolverse con alegría y asertividad dentro de su ambiente social. Para ellos la vida será un cúmulo de experiencias que les permitan poner a prueba sus diferentes competencias laborales, personales y sociales. La integración de los jóvenes será plena ya que la persona contará con herramientas personales de adaptación y convivencia social, además de formación espiritual y religiosa que le ayudará a vivir su VIDA de la mejor manera, dentro de su marco familiar”*. COELI, (s.f.)

COELI imparte clases que permiten el desarrollo de las habilidades de los jóvenes, encontrándose entre las mismas, las siguientes:

- Vida diaria.
- Tecnología.
- Robótica.
- Gastronomía (Cocina, manufactura de alimentos como panadería, quesos, embutidos y conservas).
- Arte (Dibujo, pintura, escultura, arte terapia y fotografía) .
- Música (Instrumentos musicales, canto y baile).
- Taller de productividad.
- Hidroponia.
- Lectoescritura.
- Grafomotricidad.
- Cálculo y destrezas del pensamiento.
- Medio social.
- Medio natural.
- Dinámica física.
- Yoga.
- Zumba.
- Equinoterapia.
- Fisioterapia.
- Terapia del habla. Publinews (2016)

## **5. ASCATED:**

Es una organización no lucrativa que brinda la asistencia técnica y capacitación a entidades internacionales, gubernamentales y no gubernamentales en relación a los temas de discapacidad y educación, propiciando la atención integral a los niños convencionales y con discapacidad, así como los que se encuentran en riesgo. ASCATED (s.f.)

Ascatad trabaja actualmente con cuatro proyectos:

- Programa de Formación e Inserción laboral de personas con discapacidad visual (ÁGORA)
- Red Nacional para las personas con discapacidad de Guatemala Sociedad Civil (RENADISGUA)
- Proyecto Intervenciones de Rehabilitación basada en la comunidad RBC (Municipios de Morales y los Amates, Izabal)
- Proyecto Intervenciones de Rehabilitación basada en la comunidad RBC (Municipios de Jalapa y San Pedro Pinula, Jalapa)

Al adentrarse más en el tema de inclusión laboral, el proyecto de Ágora es un *“Proyecto de Carácter Social-Profesional, Laboral, creado y financiado por la Fundación ONCE para la solidaridad con las personas ciegas de América Latina (FOAL)”*. Esta fundación es la expresión solidaria de la ONCE cuyo objetivo es *promover la plena integración, laboral y social, de las personas ciegas y con discapacidad visual con nacionalidad de países latinoamericanos en sus respectivos estados...*. Esto, buscando mejorar la oportunidad de empleo de las personas que tienen discapacidad visual, al considerar las necesidades y sus habilidades, así como el mercado laboral y sus diferentes oportunidades.

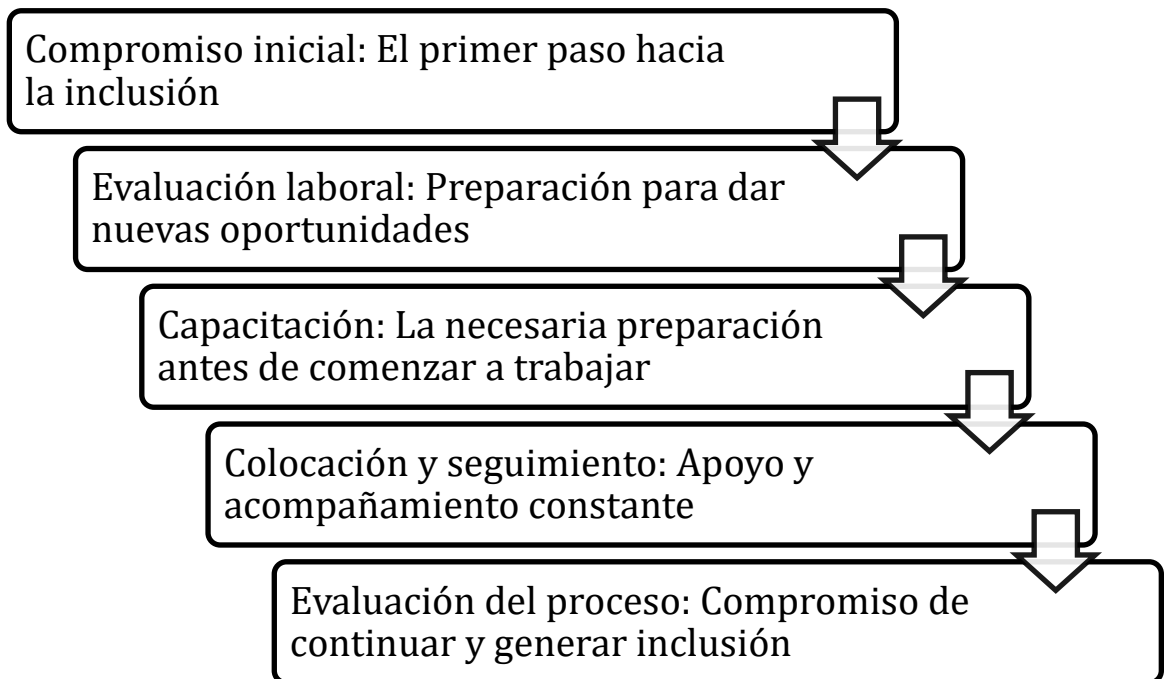
Como parte del servicio que brinda, se promueve una cobertura nacional en apoyo a la inclusión laboral, contactando empresas del sector público y privado y brindando capacitaciones gratuitas considerando las habilidades de las personas y las necesidades que tienen con base en las oportunidades laborales. Asimismo, realizan talleres pre laborales para poder postular a los beneficiarios del programa para un proceso de reclutamiento y selección de personal, dando el seguimiento oportuno y respectivo durante el mismo. Cuentan además con cursos vocacionales y varios relacionados a planificación, micro emprendimiento y formación para atención al cliente y apoyo de oficina.

Ágora cuenta con un perfil de requisitos para poder optar al programa:

- Hombres y mujeres con ceguera total o baja visión.
- Edad legal laboral, mayores de 18 años.
- Poseer DPI y manifestar deseos de incorporarse laboralmente o desarrollar un microemprendimiento.
- Disposición al proceso de capacitación. ASCATED (s.f.)

## G. PASOS PARA LOGRAR LA INCLUSIÓN LABORAL

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) elaboró una guía para la inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo, en la cual desglosan en cinco pasos una exitosa inclusión laboral de la siguiente manera:



*Ilustración 5 Pasos para lograr la inclusión laboral.*

*Elaboración propia según Organización Internacional del Trabajo (2016)*

## **1. Compromiso inicial: El primer paso hacia la inclusión**

### **a. Conversar y entusiasmarse:**

Lograr crear un ambiente en el que el personal se emocione con la idea de contratar personas con discapacidad, a base de información concreta y certera y creando una mesa en la que se compartan ideas y opiniones al respecto.

### **b. Instituciones que apoyan la inclusión:**

La idea es contactar instituciones o empresas que apoyen la inclusión laboral de personas con discapacidad para un acompañamiento continuo, pues esto crea cupos de trabajo por parte de estas instituciones así como ofertas laborales en búsqueda de una cultura organizacional inclusiva.

### **c. Charlas:**

Por medio de las empresas que apoyan la inclusión, puede brindarse charlas sobre la contratación de personas con discapacidad y compartiendo metodologías simples para ello. Esto, con la finalidad de tener una dirección a seguir respecto a los pasos para lograr una inclusión.

## **2. Evaluación laboral: Preparación para dar nuevas oportunidades**

### **a. Diagnóstico:**

Consiste en analizar el terreno de cada organización, redes de apoyo o consultores especializados en inclusión laboral en relación al perfil del puesto, infraestructura y área de trabajo donde se desenvolverá la persona con discapacidad “...(condiciones, requerimientos, ergonomía, accesibilidad, infraestructura) y los perfiles requeridos (funciones, tareas, rasgos, competencias)...”. Para ello, es necesario que las personas responsables del análisis conozcan a profundidad las condiciones de cada uno de los aspectos mencionados, sus necesidades, posibles mejoras y qué se encuentran en disposición de poder adaptar.

**b. Apoyo para la selección:**

Luego de realizar el diagnóstico mencionado, se procede a brindar las capacitaciones correspondientes al equipo de selección de personal, para que conozcan los criterios de evaluación durante el procedimiento.

**c. Proceso de selección:**

En esta etapa se convoca y selecciona a la persona que pasará a ocupar la plaza vacante.

**3. Capacitación: La necesaria preparación antes de comenzar a trabajar**

**a. Concientización y sensibilización:**

Ya teniendo las personas que habitarán las plazas vacantes por medio de inclusión laboral, procede y es necesaria la sensibilización dirigida a todo el personal en el tema de la diversidad, especialmente en relación a la interacción con personas con discapacidad. Lo anterior, por medio de equipos de capacitación orientados para conocer la estructura, modalidad, requerimientos y tiempo de duración de los talleres de sensibilización.

**b. Capacitación al nuevo trabajador:**

De forma simultánea a la sensibilización para los trabajadores de la empresa, la persona que está siendo incluida deberá ser capacitada en relación a las actividades del cargo, antecedentes de la institución y normativa o documentos internos que sean de importancia para su buen desempeño.

**4. Colocación y seguimiento: Apoyo y acompañamiento constante**

**a. Apoyo:**

Es fundamental brindar apoyo a la persona durante el primer día laboral y durante el proceso de incorporación, dependiendo de la experiencia que tiene la persona que está siendo incluida y del puesto de trabajo al que aplicó.

**b. Seguimiento del desempeño laboral:**

Se debe realizar un monitoreo del desempeño laboral de la persona que ha sido incluida laboralmente, así como del entorno y el desenvolvimiento del equipo de trabajo con el nuevo miembro del mismo, de forma intensiva durante el primer mes y posteriormente realizar un nuevo seguimiento al finalizar su primer trimestre y semestre como trabajador de la institución. Deben considerarse diferentes aspectos como el desempeño, relaciones interpersonales, comunicación, capacitación, entre otros.

**5. Evaluación del proceso: Compromiso de continuar y generar inclusión**

Es importante una autoevaluación del desarrollo del proceso de inclusión que se ha implementado en la empresa o institución con la finalidad de trazar una línea de seguimiento para los casos futuros. Es importante la detección de las etapas difíciles y sencillas y los miembros del equipo que han sido clave para la correcta inclusión laboral. La evaluación conlleva distintas etapas:

**a. Conversar los aprendizajes:**

Se realiza una mesa de diálogo con el equipo principal que participó en el proceso de inclusión y de esta forma compartir cuáles fueron los aprendizajes como profesionales, como personas y como empresa. Esta es la oportunidad para establecer líneas de mejora.

**b. Reunión con instituciones colaboradoras:**

Si es necesario el apoyo en la etapa de evaluación, es válido solicitarlo a las organizaciones que cuentan con especialización en el tema para obtener una perspectiva externa y diferente de la situación.

**c. Difundir la experiencia:**

Para crear un clima organizacional inclusivo y orgulloso de la inclusión laboral que implementan, es importante comunicar de forma interna la experiencia. También es importante compartir la información de forma externa, para crear un

impacto positivo y mayor entusiasmo en las instituciones que inician en la inclusión laboral. Organización Internacional del Trabajo (2016)

## **H. CLAVES PARA CONSTRUIR UNA POLÍTICA DE INCLUSIÓN**

Se conoce con antelación que muchas instituciones no cuentan con la experiencia de contratación de personas con discapacidad y por lo tanto carecen de una política de inclusión aun cuando se encuentren a favor de ella y estén en pro de contratarlas. Organización Internacional del Trabajo (2016)

Se busca que las empresas se comprometan de manera profunda en relación al tema y una forma para lograrlo, es por medio de la creación de una política de inclusión laboral.

Existen acciones que pueden realizarse cuando ya se encuentra el proceso de creación de una política:

### **1. Conversar sobre el significado de inclusión**

Cuando la empresa ya ha optado por normalizar la contratación de personas con discapacidad, es necesario que se efectúen reuniones con el personal para que se evidencie la importancia sobre ello y el significado real de lo que conlleva.

### **2. No poner el foco en la discapacidad, ponerlo en el resultado**

Se busca incentivar cambios en la visión del personal, para la mejora de la interacción entre todos los trabajadores convencionales y los trabajadores con discapacidad, capacitaciones para la mejora del desempeño del trabajador incluido, suponiendo que todo esto requiere ajustes razonables que pueden ir desde modificación en infraestructura y organización.

### **3. Formalizar la política en un documento visible**

Habiendo concluido ya con lo anteriormente descrito, podrá elaborarse un documento concreto en el que se establezca la política de inclusión.

### **4. Difundir internamente la política**

Acá es necesario que todos los trabajadores de la organización se encuentren enterados que la misma ya cuenta con una política de inclusión y en la misma difusión es viable comunicar también las acciones que los colaboradores podrán y deberán realizar abriendo un espacio para recibir ideas para apoyar el proceso y a las personas que son incluidas.

### **5. Integrar la política a los procesos de selección, reclutamiento y desarrollo profesional de la empresa**

Es de vital importancia la relación de la política con los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de dar continuidad a la contratación de personas con discapacidad. Organización Internacional del Trabajo (2016)

## **I. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

Estos objetivos fueron adoptados por todos los países miembros durante el año 2015 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con la finalidad de poner fin a la pobreza. Son 17 están correlacionados en relación a los resultados que se obtienen de ellos para mantener un equilibrio ambiental, social y económico. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020)

De los 17 ODS, existen cuatro que afectan directamente la inclusión laboral:

### **1. Educación de calidad (Objetivo 4)**

*“...El objetivo de lograr una educación inclusiva y de calidad para todos se basa en la firme convicción de que la educación es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. Con este fin, el objetivo busca asegurar que todas las niñas y niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad...”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020)*

### **2. Trabajo decente y crecimiento económico (Objetivo 8)**

**Los ODS** *“...apuntan a estimular el crecimiento económico sostenible mediante el aumento de los niveles de productividad y la innovación tecnológica. Fomentar políticas que estimulen el espíritu empresarial y la creación de empleo es crucial para este fin, así como también las medidas eficaces para erradicar el trabajo forzoso, la esclavitud y el tráfico humano. Con estas metas en consideración, el objetivo es lograr empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos los hombres y mujeres para 2030...”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020)*

### **3. Industria, innovación e infraestructura (Objetivo 9)**

*“La inversión en infraestructura y la innovación son motores fundamentales del crecimiento y el desarrollo económico. Con más de la mitad de la población mundial viviendo en ciudades, el transporte masivo y la energía renovable son cada vez más importantes, así como también el crecimiento de nuevas industrias y de las tecnologías de la información y las comunicaciones.*

*Los avances tecnológicos también son esenciales para encontrar soluciones permanentes a los desafíos económicos y ambientales, al igual que la oferta de nuevos empleos y la promoción de la eficiencia energética. Otras formas importantes para facilitar el desarrollo sostenible son la promoción de industrias sostenibles y la inversión en investigación e innovación científicas.*

*Más de 4.000 millones de personas aún no tienen acceso a Internet y el 90 por ciento proviene del mundo en desarrollo. Reducir esta brecha digital es crucial para garantizar el acceso igualitario a la información y el conocimiento, y promover la innovación y el emprendimiento”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020)*

#### **4. Ciudades y comunidades sostenibles (Objetivo 11)**

*“...Mejorar la seguridad y la sostenibilidad de las ciudades implica garantizar el acceso a viviendas seguras y asequibles y el mejoramiento de los asentamientos marginales. También incluye realizar inversiones en transporte público, crear áreas públicas verdes y mejorar la planificación y gestión urbana de manera que sea participativa e inclusiva”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020)*

Al hacer una revisión de cada uno de los ODS mencionados, se observa que en conjunto crean un ambiente inclusivo que permite la igualdad de oportunidades tanto para personas con discapacidad como para personas convencionales. Desde la educación inclusiva, permitiendo el acceso a la misma y mejorando las posibilidades de una preparación óptima para la vida laboral y optar a un trabajo decente que le permita el crecimiento económico para su desarrollo en la sociedad. Para ello, es necesario que el sector industrial se encuentre en las condiciones adecuadas para implementar la inclusión y de esta manera, las ciudades sean inclusivas y sostenibles por una comunidad económicamente activa y sin prejuicios ante la diversidad de las personas.

## **J. CUIDADO Y CONFIDENCIALIDAD DE LA PERSONA OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Consentimiento informado:**

El consentimiento informado es una herramienta en la que un sujeto confirma su anuencia a participar en una investigación. Al autorizar y firmar los lineamientos que establece el mismo, la información puede ser utilizada por el investigador para el análisis de resultados. Con esto se delimita la importancia de la participación de la persona y la confidencialidad con la que se maneja la información. (Dirección de Investigación, 2017)

El consentimiento informado consta de dos partes: la primera, es información que se dirige al sujeto que formará parte del estudio. En esta parte se explica las implicaciones del proceso y funciona como base para la explicación verbal que se hará a dicho sujeto. La segunda parte, es el formulario en el que se colocan los datos del participante, la firma y fecha de autorización, con la finalidad de dejar una evidencia documentada de la anuencia en la participación al contar con la información correspondiente en relación a la investigación. (Gobierno de la Provincia de Córdoba).

Según la Organización Panamericana de la Salud, el consentimiento informado consta de diversos elementos para su correcta aplicación; encontrándose entre ellos:

- ✓ El estudio a realizar
- ✓ Los objetivos del estudio
- ✓ La forma a trabajar para la asignación de la metodología y la metodología a utilizar
- ✓ La responsabilidad que adquiere el sujeto
- ✓ Los posibles riesgos, efectos, etc.
- ✓ Los beneficios a obtener

- ✓ La compensación
- ✓ Establecer la confidencialidad
- ✓ Posibles causas de finalización de la participación
- ✓ Duración del estudio
- ✓ Firma de autorización por parte del sujeto  
(Gobierno de la Provincia de Córdoba)

## VI. MARCO LEGAL

Para dar vida a la inclusión y eliminar los paradigmas que han nacido en relación al tema, existe un esfuerzo holístico multidisciplinario de distintas entidades internacionales y nacionales que buscan la igualdad de derechos para todos los seres humanos. Las entidades en mención que cuentan con injerencia internacional, buscan educar a las distintas sociedades para crear entornos que cumplan con las características de una sociedad inclusiva. Estos esfuerzos se ven reflejados de la siguiente manera:

1. Decreto 2-86, Constitución Política de la República, Guatemala, 31 de mayo de 1985:

**ARTÍCULO 4. Libertad e igualdad:** *“En Guatemala todos los seres humanos son libres e iguales en dignidad y derechos. El hombre y la mujer, cualquiera que sea su estado civil, tienen iguales oportunidades y responsabilidades. Ninguna persona puede ser sometida a servidumbre ni a otra condición que menoscabe su dignidad. Los seres humanos deben guardar conducta fraternal entre sí”.*

**ARTÍCULO 47. Protección a la familia:** *“El Estado garantiza la protección social, económica y jurídica de la familia. Promoverá su organización sobre la base legal del matrimonio, la igualdad de derechos de los cónyuges, la paternidad responsable y el derecho de las personas a decidir libremente el número y espaciamiento de sus hijos”.*

**ARTÍCULO 101. Derecho al trabajo.** El trabajo es un derecho de la persona y una obligación social. El régimen laboral del país debe organizarse conforme a principios de justicia social.

**ARTÍCULO 102. Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo.** *“Son derechos sociales mínimos que fundamentan la legislación del trabajo y la actividad de los tribunales y autoridades:...*  
*a. Derecho a la libre elección de trabajo y a condiciones económicas satisfactorias que garanticen el trabajador y a su familia una existencia digna; b. Todo trabajo será equitativamente remunerado, salvo lo que al respecto determine la ley; c. Igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.*

**ARTÍCULO 113. Derecho a optar a empleos o cargos públicos.** Los guatemaltecos tienen derecho a optar a empleos o cargos públicos y para su otorgamiento no se atenderá más que razones fundadas en méritos de capacidad, idoneidad y honradez.

2. Decreto 295, Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Guatemala, 20 de octubre de 1944:

**ARTÍCULO 1:** *“Créase una institución autónoma, de derecho público, con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala y con fundamento en el artículo 63 de la Constitución de la República, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social de conformidad con el sistema de protección mínima”.*

3. Decreto 1441, Código de Trabajo, Guatemala, 08 de febrero de 1947:

**ARTÍCULO 137 bis.** Adicionado por el artículo 9 del Decreto 6492 del Congreso de la República. Se prohíbe la discriminación por motivo de sexo, raza, religión, credos políticos, situación económica, por la naturaleza de los centros en donde se obtuvo la formación escolar o académica y de cualquier otra índole para la obtención de empleo en cualquier centro de trabajo. El acceso que las o los trabajadores puedan tener a los establecimientos a los que se refiere este artículo, no puede condicionarse al monto de sus salarios ni a la importancia de los cargos que desempeña.

4. Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra las Personas con Discapacidad. Adoptado en Ciudad de Guatemala, Guatemala. Fecha: 6 de julio de 1999. Es la primera convención en el sistema internacional que particulariza los Derechos Humanos de las personas con discapacidad, y el octavo tratado internacional de Derechos Humanos aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas, de carácter vinculante para los Estados Parte.

5. Declaración Universal de los Derechos Humanos, Francia, 10 de diciembre de 1948

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH) se compone de un preámbulo y treinta artículos, que recogen derechos de carácter civil, político, social, económico y cultural.

6. Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Estados Unidos, 13 de diciembre de 2006

Busca promover, proteger y asegurar el goce pleno de todos los derechos, basado en la igualdad con respeto y dignidad.

## VII. MARCO METODOLÓGICO

El Consejo Directivo (2016) de la Universidad del Valle de Guatemala, en el Reglamento de Graduación ofrece distintas modalidades de graduación para optar al grado académico de Licenciado en Psicopedagogía. El presente trabajo está realizado bajo los estándares de “Modelo de Trabajo Profesional” el cual consiste en *“...la planificación o el desarrollo de un proyecto o programa, que atienda un problema real o cubra una necesidad específica de una institución pública o privada, empresa o comunidad. El objetivo es la aplicación de las competencias desarrolladas durante su proceso formativo. El examen versará sobre la calidad del trabajo, las capacidades desarrolladas por el estudiante y la solución propuesta para atender el problema”*.

### A. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

Falta de procesos adaptados a las personas con discapacidad que buscan en el IGSS una oportunidad laboral. Esta situación limita la inclusión y se denota desde que la persona con discapacidad inicia el proceso con el IGSS, hasta que los mismos se encuentran contratados e incluso ya desempeñando las funciones para las cuales fueron seleccionados.

### B. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

El tipo de investigación se basó en el modelo participativo, pues este aplica en la intervención de problemas que afectan una comunidad, derivado de una investigación realizada que involucra a los sujetos de dicha población y a los que participan en la intervención. Guzmán Martínez (2018).

Cumpliendo con el modelo participativo, la investigación se llevó a cabo con un rol de espectador en los procesos de reclutamiento y selección de la Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS, oportunidad que permitió la aplicación de instrumentos de recolección de información a los miembros del equipo de trabajo del área en mención. Como parte del proceso, se observó la ejecución de los procedimientos de reclutamiento y selección de personas convencionales y de personas con discapacidad. Esta oportunidad muestra la perspectiva externa de un proceso de doble vía que, facilitando la comprensión de los hechos y conclusiones afines al caso.

## **1. Enfoque**

La investigación se realizó por medio del enfoque cualitativo, basado en técnicas de investigación fundadas en la recolección de información cultural, perceptiva y vívida que pueda recibirse. Es de mencionar que para ello, se utilizaron distintos instrumentos de evaluación con diferentes finalidades que permiten un manejo amplio y adecuado de información para su correspondiente análisis.

La información cualitativa recolectada brinda un panorama más amplio sobre los sucesos que afectan directamente el campo de estudio, los individuos que forman parte del problema, la participación de los mismos y las posibles soluciones vistas de manera interna y externa al objetivo estudiado, entre otros.

## **2. Objetivos**

Es importante tomar en cuenta que la metodología de la investigación responde a objetivos plasmados con anterioridad y que buscan lo siguiente:

- Objetivo general:

Rediseñar el proceso de reclutamiento y selección que busque la inclusión laboral en los puestos operativos del IGSS, con las condiciones óptimas y apegadas a la ley para personas con discapacidad en la República de Guatemala.

- Objetivos específicos:
  - 1) Determinar cuáles son los modelos de inclusión laboral que se implementan en Guatemala.
  - 2) Determinar las prácticas actuales de reclutamiento y selección del IGSS para detectar brechas en el proceso de una persona con discapacidad.
  - 3) Rediseñar proceso de reclutamiento y selección en el IGSS para personas con discapacidad en el área operativa.

### **3. Supuestos**

Atendiendo la problemática plasmada y respondiendo a los objetivos de la investigación, se rediseña del proceso de reclutamiento y selección de personal en el IGSS, contemplando la primera categoría de los ajustes razonables de Avanza Inclusión (2018) “Modificaciones en el Proceso de Solicitud de Empleo” y de esta forma se ajusta el procedimiento para crear un ambiente inclusivo para personas con discapacidad.

### **4. Variables**

**Sensibilización y concientización:** Para dar inicio a la modificación en el proceso de reclutamiento y selección de personal, es indispensable que el personal participe en capacitaciones que informen, sensibilicen y concienticen a los trabajadores sobre la discapacidad, su significado y la importancia que tiene la inclusión laboral para las personas que cuentan con estas discapacidades. Derivado de lo anterior, los trabajadores podrán entender e incluir dentro del equipo de trabajo a las personas con discapacidad y estarán en la disponibilidad y capacidad de brindar el apoyo correspondiente a la persona que así lo requiera.

**Interacción:** Es indispensable que para poder aplicar los ajustes razonables dentro del proceso de reclutamiento y selección, el equipo del área se encuentre capacitado, con los conocimientos correspondientes en relación a la interacción y comunicación y con la habilidad de ofrecer una convivencia acorde a la necesidad

de la persona con discapacidad, ya sea por medio de lengua de señas, comandos de voz, documentos en Braille, entre otros.

Herramientas de proceso de reclutamiento y selección: Debe tomarse en consideración que para poder realizar las modificaciones correspondientes para que el proceso de reclutamiento y selección sea inclusivo, deben utilizarse las herramientas y técnicas adecuadas para la atención pronta, óptima y asertiva de los candidatos que visitan el IGSS para una oportunidad laboral. Las herramientas que funcionan como un ajuste razonable, varían según el tipo de discapacidad que la persona presente y el tipo de puesto para el cual esté aplicando.

## **5. Población**

Durante el proceso de investigación, se involucró a los 24 trabajadores del área de Reclutamiento y Selección del IGSS, la cual cuenta con Psicólogos, Analistas y la Jefa de Área; equipo que desempeña funciones en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para el IGSS. Se trabajó con todo el personal del área, considerando la segregación de funciones y el acercamiento de todos con los candidatos a puestos dentro del IGSS. A dicho personal se le observó en el proceso de reclutamiento y selección y se realizaron entrevistas para conocer la perspectiva interna.

También se observó y acompañó en los procesos de reclutamiento y selección de dos candidatos con discapacidad; uno con discapacidad física y el otro candidato con discapacidad auditiva. Por otra parte, la población también incluyó a personas que laboran en las tres empresas que cuentan con inclusión laboral, tomadas de forma aleatoria de la información brindada por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y dos aspirantes con discapacidad que pasaron por proceso de reclutamiento y selección durante la realización de la investigación.

El rediseño con las modificaciones en el proceso de reclutamiento y selección basadas en ajustes razonables, involucran y benefician tanto al personal

del área en mención, como a la población convencional y con discapacidad que en futuras ocasiones se presente al IGSS en busca de una oportunidad laboral en el área operativa.

Este rediseño incluye únicamente el área operativa, considerando que es necesario partir de una muestra específica para el plan piloto y cuando el mismo sea funcional poder valorar la opción de expandirlo a los demás puestos del IGSS. Esto favorecerá la viabilidad de la investigación realizada, tomando en cuenta que la entidad cuenta con más de 19 mil colaboradores.

## **6. Alcances, limitaciones y utilidad**

### **a. Alcances:**

Al desarrollarse el proceso de reclutamiento y selección de personal del IGSS, en un ambiente inclusivo, se busca beneficiar a las personas externas que se presenten al IGSS en busca de una oportunidad laboral, así como a la población de trabajadores del Instituto que poseen una discapacidad y apliquen por mejoras dentro de la institución.

Proporcionar al IGSS un diseño de reclutamiento y selección con ajustes razonables que permitan la inclusión laboral de personas con discapacidad, por medio de procesos que permitan obtener con mayor detalle la información necesaria para determinar si los candidatos son acordes al puesto o no.

### **c. Limitaciones:**

Dentro de las limitaciones más relevantes, se observa la dificultad para encontrar población que busque oportunidades laborales en el IGSS para poder validar el rediseño, producto de esta investigación.

Cabe mencionar que los procesos internos institucionales pueden dificultar y entorpecer algunos procedimientos que deseen incluirse en el rediseño derivados

de la investigación, considerando que, por ser una entidad estatal la misma debe seguir procedimientos previamente establecidos.

**d. Utilidad:**

Al contar con un procedimiento de reclutamiento y selección acorde a las necesidades de las personas con discapacidad, se busca ampliar la oportunidad de inclusión laboral bajo los términos y condiciones de ley y de esta manera generar un impacto positivo en la vida de las personas que son parte del proceso.

**7. Instrumentos y técnicas**

Durante la investigación se utilizaron distintas herramientas de tipo cualitativo, que permitieron la recolección de información tanto de la perspectiva interna como externa del proceso de reclutamiento y selección, siendo estas:

- ✓ Observación
- ✓ Entrevista semi estructurada
- ✓ Diario de campo

**a. Observación:**

Esta brinda una perspectiva externa al proceso y busca analizar comportamientos, actitudes, interacciones, situaciones o sucesos, para tener un panorama más amplio y dar sentido a la información recopilada. Business School (s.f.) (Ver anexo 2)

**b. Entrevista semi estructurada:**

Esta herramienta permite valorar la perspectiva interna de las personas que se involucran con el tema investigado. Se prepara previamente un guión temático sobre lo que se desea conocer. Las preguntas tienden a ser abiertas para que el entrevistado pueda expresar opiniones y demás ideas. El diálogo debe realizarse de forma natural y manteniendo la atención en la persona entrevistada. Derivado que el informante puede ampliar sus respuestas, el entrevistador puede relacionar

la información recopilada y formular nuevas preguntas que sirvan para objetivo de la entrevista, tal como se cita en Rincón (1995). (Ver anexo A)

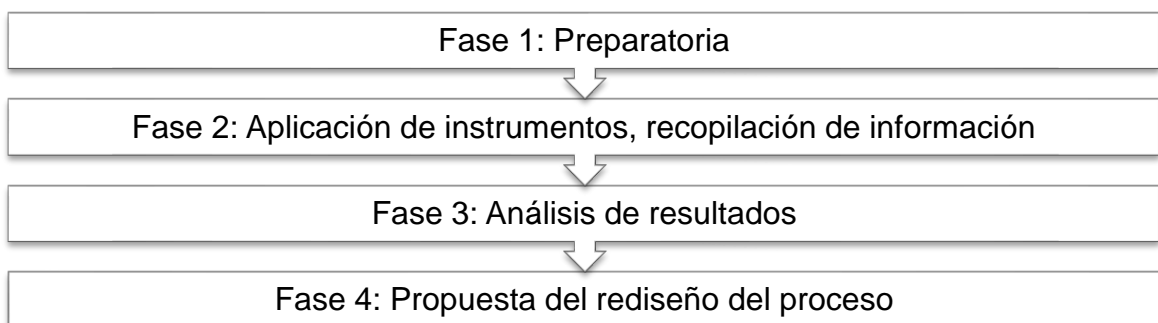
Para la recopilación de información, se preparó una entrevista semi estructurada, con la finalidad que las personas que forman parte del proceso, pudieran expresar su opinión, comentar su experiencia; o bien, ampliar con alguna conclusión según la experiencia que tienen en el área que se está investigando.

**c. Diario de campo:**

Esta herramienta permite una perspectiva externa que busca la recolección de información por medio de un registro de datos que posteriormente son sometidos a evaluación e interpretación. Su nombre se deriva de que el registro se realiza en el campo de la investigación que se está llevando a cabo. Este puede realizarse con el formato que el investigador desee, considerando su estilo y objetivos; sin embargo, el mismo debe llevar un orden cronológico, pues los registros se realizan en el orden que se generan. Castillo (s.f.) (Ver anexo B)

**8. Fases de la investigación**

El proceso de investigación se delimitó a cuatro fases que se realizaron en el transcurso de siete meses, tiempo durante el cual se llevó a cabo la recolección de información teórica, contextual, muestra, el análisis de los datos recolectados y producto final derivado de lo anterior descrito.



*Ilustración 6 Fases de la investigación.*

*Elaboración propia*

**a. FASE 1: Preparatoria**

En esta fase se emprendió la búsqueda y lectura de bibliografía relacionada con el tema de investigación y las diferentes fuentes legales que amparan la información obtenida. Se elaboró el borrador del marco teórico considerando los diferentes temas acordes a la investigación en curso. Se elaboró el borrador del marco contextual y también se definieron los instrumentos a utilizar para la recolección de datos. Se redactaron las entrevistas a utilizar para la recolección de información y se realizó el diario de campo. Por último, se efectuó la búsqueda de empresas con programa de inclusión laboral en Guatemala.

**b. FASE 2: Aplicación de instrumentos y recopilación de información**

Se realizó entrevista semi estructurada a las Psicólogas, Analistas y Jefe de Área de Reclutamiento y Selección del IGSS, en la que se consultó cuál es el proceso de reclutamiento y selección, la segregación de funciones para que el mismo funcione correctamente, cuáles son los métodos que utilizan para reclutar personal, si existe inclusión laboral dentro del IGSS actualmente, si conocen cómo ha sido el proceso de reclutamiento y selección de las personas con discapacidad, si poseen o no experiencia en procesos de reclutamiento y selección de personas con discapacidad, cuáles son las herramientas que utilizan para ese proceso y en qué áreas creen que necesitan capacitación.

Se visitaron distintas entidades gubernamentales y no gubernamentales, en busca de una oportunidad de entrevista, entre las cuales accedieron: BAC Credomatic, Ministerio de Trabajo y Previsión Social y Municipalidad de Guatemala. Entre los aspectos a tocar dentro de la entrevista se encuentra: saber si se realizó un estudio previo para poder llegar a la inclusión laboral, conocer los tipos de discapacidad que incluyen actualmente y si se piensa incrementar la cantidad de diagnósticos, saber si la inclusión se está dando en todas las ramas de la empresa o únicamente en determinadas áreas, conocer si se han hecho adaptaciones en los procesos de reclutamiento y selección y cuáles han sido, saber si se han realizado adaptaciones a las instalaciones y equipos del personal

que se está incluyendo, tener conocimiento de cuál es el proceso que utilizan y cómo se lleva a cabo para reclutamiento y selección, cómo surgió la idea de inclusión en la empresa y desde hace cuánto tiempo, así como cuánto tardó el proceso para que llegaran a lo que hoy en día tienen.

**c. FASE 3: Análisis de resultados**

En esta etapa de la investigación, se buscó relacionar la información obtenida por medio de los diferentes instrumentos y técnicas de evaluación y sintetizar los datos. Se realizó la comparación de la información obtenida por parte de las empresas visitadas y de los procedimientos que tiene el IGSS en su proceso de reclutamiento y selección, para así conocer las buenas prácticas que actualmente ya se realizan en empresas que apuestan por la inclusión y que pueden replicarse en la Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS.

Se determinó dentro del proceso, las buenas prácticas replicables y los ajustes razonables que pueden formar parte del proceso de reclutamiento y selección del IGSS, para que el mismo cuente con un diseño renovado, innovador y capaz de atender las necesidades de las personas con discapacidad en una forma óptima.

**d. FASE 4: Propuesta del rediseño del proceso**

El rediseño del proceso se ve reflejado en los ajustes razonables que se agregan al proceso ya existente. Derivado de la investigación realizada, se observa la necesidad de llevar a cabo diversas modificaciones en el proceso de reclutamiento y selección, mismas que serán de beneficio tanto para el personal del área como para los candidatos convencionales y con discapacidad que se presenten por una oportunidad laboral.

## **VIII. RESULTADOS**

Como parte de la investigación, se realizó un estudio a diferentes entidades que día a día albergan trabajadores guatemaltecos y, en busca de encontrar la semilla que inicia todo el mundo de la inclusión, se indagó por medio del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, las empresas que realizan inclusión laboral en Guatemala.

Para cumplir con el objetivo del estudio de mercado, se buscaron las instituciones que ponen a prueba las buenas prácticas de la inclusión laboral y se conocieron tres entidades que realizan dicha inclusión laboral en Guatemala. En cada una de las instituciones se buscó conocer y profundizar sobre sus procesos, adaptaciones o ajustes razonables, población, historia, experiencias, entre otros aspectos que puedan sentar precedente al rediseño del proceso de reclutamiento y selección que se busca para el IGSS. A continuación, se presentan los resultados recabados de las entrevistas.

### **A. EMPRESAS**

#### **1. Empresa BAC CREDOMATIC**

- Puesto entrevistado: Asistente de Reclutamiento y Selección
- Fecha de entrevista: 28 de junio de 2019
- Tipo de entrevista: Presencial semi estructurada

Los inicios del Grupo BAC Credomatic se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América, en Nicaragua. Sin embargo, no fue sino hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito mediante las empresas Credomatic. BAC International Bank, Inc. (s.f.)

- ¿Cómo impactan Guatemala?

En la entrevista, la trabajadora de Recursos Humanos de BAC Credomatic, comparte que el proyecto de inclusión laboral inició hace más de 10 años; sin embargo su auge se dio hasta hace poco tiempo pues eran mínimas las personas con discapacidad que se encontraban laborando. Inició con una persona no vidente que tocó sus puertas y solicitó la oportunidad de trabajar en el banco, a quien se le abrieron en el área de telemarketing, realizando ajustes razonables para poder desempeñarse. Rodríguez (2019)

Durante la entrevista se manifestó que para poder lograr que el proyecto funcione adecuadamente han recibido apoyo de diversas entidades como AGORA, Pro Ciegos y Sordos de Guatemala, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, CENTRARSE y ASCATED. Rodríguez (2019)

El procedimiento de reclutamiento se realiza de manera “normal” y las personas con discapacidad se adaptan al mismo. Para conocer con antelación la existencia de una discapacidad en la persona que inicia el procedimiento en mención, en el formato de entrevista se pregunta si la persona tiene algún tipo de discapacidad. El ajuste razonable realizado en ciertas etapas, radica en que algunas preguntas en pruebas se encuentran en Braille; además de que los trabajadores de Recursos Humanos del banco llenan la solicitud de empleo para apoyar a las personas con discapacidad visual. Otro ajuste razonable es la

realización de ferias de empleo para personas con discapacidad.  
Rodríguez (2019)

Se comentó que también se debe ser fiel a los parámetros establecidos dentro del banco y que si un candidato no cumple con los perfiles de puestos y requisitos preceptuados, los mismos son descartados.  
Rodríguez (2019)

- Personal con discapacidad incluido

Actualmente existen alrededor de 36 personas con discapacidad visual, física, auditiva y trastorno del espectro autista, laborando en los diferentes puntos del país en BAC Credomatic, lo que corresponde aproximadamente al 1% de la población del Banco, pues cuentan con un total de poco más de 3 mil trabajadores en sus diferentes sedes y agencias.

- Adaptaciones que han hecho.

- Discapacidad visual: En el área de telemarketing se apoyan de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala y ASCATED, quienes les han brindado el software JAWS para facilitar los procesos.
- Discapacidad auditiva: Por medio de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala, el personal del banco se certificó en lengua de señas.
- Discapacidad física: Ubicación en espacios amplios. Rodríguez (2019)

## 2. Empresa MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

- Puesto entrevistado: Analista de Sección de Trabajador con Discapacidad
- Fecha de entrevista: 08 de julio de 2019
- Tipo de entrevista: Presencial semi estructurada

### Breve historia:

*“El Ministerio de Trabajo y Previsión Social fue creado el 8 de febrero de 1947, con la emisión que hiciera el Congreso de la República del Decreto número 330, Código de Trabajo, que cobró vigencia el 1 de mayo de 1947 y que claramente en su artículo 274 estableció: "El Ministerio de Trabajo y Previsión Social tiene a su cargo la dirección, estudio y despacho de todos los asuntos relativos al trabajo y la previsión social...". Sin embargo, sus funciones continuaron desarrollándose dentro del marco del Ministerio de Economía y Trabajo, por tal razón, en el artículo II de las disposiciones transitorias del mismo código se dispuso: "El actual Ministerio de Economía y Trabajo, debe asumir las funciones que este código señala para el Ministerio de Trabajo y Previsión Social durante todo el tiempo que el Organismo Ejecutivo no crea conveniente hacer la separación que proceda. Cuando esta última se haga, deben introducirse en las disposiciones legales vigentes los cambios pertinentes para que cada Ministerio se llame con el nombre correcto que le corresponde. Al efecto, en las ediciones oficiales sucesivas de dichas disposiciones legales, deben hacerse los referidos cambios".* Ministerio de Trabajo y Previsión Social (s.f.)

- ¿Cómo impactan Guatemala?

Por medio de la Sección de Trabajador con Discapacidad del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, se inició un proyecto que ahora es un programa llamado “Empléate Inclusivo” en el cual se reciben de manera digital los currículos de vida de las personas con discapacidad, quienes

posteriormente son entrevistadas y capacitadas en el área de habilidades blandas por parte del Ministerio. Por último, todo se carga a una base de datos que al momento en que las empresas envíen al Ministerio el perfil vacante, pueda determinarse por medio de la base de datos el que más se acople; sin embargo, el proceso de reclutamiento y selección del candidato idóneo es por parte de la empresa y el Ministerio actúa únicamente como filtro. La base de datos también es funcional en el área de pasantías laborales, que básicamente tiene como objetivo que las personas, por un período de dos meses aproximadamente, realicen una pasantía en alguna empresa en proceso de implementación de inclusión laboral y, de esta manera podrán dar a conocer su forma y calidad de trabajo. Aguirre (2019)

Consecuentemente, en la entrevista se comentó que se visitan empresas con el fin de sensibilizar y concientizar sobre la importancia de la inclusión laboral y se presenta el programa y la modalidad del mismo. Para ello, brindan capacitación en relación a la discapacidad a todos los trabajadores y colaboradores de las empresas que se encuentran en la disposición de volverse instituciones inclusivas. En el proceso, apoyan con capacitar a los trabajadores en lengua de señas para poder trabajar la inclusión desde que inician el proceso de reclutamiento y selección, hasta que ya se encuentran laborando. Aguirre (2019)

Cuando las personas con discapacidad ya se encuentran en proceso en alguna empresa, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social se involucra dando seguimiento y acompañamiento a las personas desde antes de ser reclutadas e incluso hasta el momento de inducción cuando ya han sido contratadas, realizando reconocimiento de área, conocimiento de la empresa, etc. Posteriormente, se realizan visitas con el fin de conocer el desarrollo de la persona que ha sido incluida y

que se lleve a cabo la inclusión laboral con las condiciones que la empresa ofreció para dicho trabajador. Aguirre (2019)

La entrevistada menciona que el Ministerio dentro del proceso de alianza con las empresas, busca que la misma sea de manera legal para que garantice en futuras ocasiones que la entidad implementará la inclusión laboral y que puede darse seguimiento a los compromisos que pueda dar; por ejemplo: espacios amplios y cómodos para los apoyos biomecánicos, salarios no menores al salario mínimo, entre otros. Aguirre (2019)

- Personal con discapacidad incluido

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social ha implementado y ejemplificado la inclusión laboral desde los pasillos de sus instalaciones, donde se observan los ajustes razonables y a los trabajadores con discapacidad que se encuentran ya laborando. Representantes del Ministerio de Trabajo y Previsión Social manifiestan que han incluido todo tipo de discapacidad y diagnósticos diversos. También, por medio de la Sección de Trabajador con Discapacidad, ha incluido a personas con discapacidad como un proceso de colocación de personal, en diferentes empresas que han acogido la inclusión como parte de sus áreas de recursos humanos. Aguirre (2019)

A continuación, se presenta una serie de ejemplos:

- Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- Ministerio de Economía
- Ministerio de Energía y Minas
- Ministerio de Educación
- Ministerio de Desarrollo Social
- INGUAT

- Walmart
  - Banco G&T Continental
  - BAC Credomatic
  - Cinépolis Guatemala
  - Bananera BANTEPSA
  - Progresiva Jeans
  - Malher, S.A.
  - Entre otros
- Adaptaciones que han hecho.
    - Personal capacitado en lengua de señas.
    - Ajustes de luz para personas con baja visión.
    - Ampliación de espacios para personas con ayuda biomecánica.
    - Apoyo para llenar solicitudes de empleo de personas no videntes.
    - Software JAWS. Aguirre (2019)

### **3. Empresa MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**

- Puesto entrevistado: Unidad de Acceso a la Información Pública
- Fecha de entrevista: 09 de julio de 2019
- Tipo de entrevista: No presencial

#### Breve historia:

Como ayuntamiento de la ciudad capital, la Municipalidad de Guatemala tiene la misión y visión en dirección a la mejora de la misma, siendo:

- *Misión*

Somos la Dirección de la Municipalidad de Guatemala encargada de crear y administrar el Sistema de Información Geográfica Municipal para dar soporte al desarrollo del municipio.

- *Visión*

Ser un referente nacional en la administración de información geográfica municipal que a su vez contribuye al desarrollo sostenible del Municipio de Guatemala”. Muni Guate (s.f.)

- ¿Cómo impactan Guatemala?

En el documento proporcionado por la Municipalidad de Guatemala, se indica que siempre ha realizado procesos de inclusión laboral para personas con discapacidad, acordes a las necesidades de las plazas vacantes que posean. Actualmente, en dicha entidad trabajan personas con discapacidad visual, auditiva y física con apertura a incluir a más personas con discapacidad sin escatimar el diagnóstico, pues solo se califica que cumpla con el perfil del puesto a ocupar según la Dirección de Recursos Humanos (2019). El procedimiento de reclutamiento y selección que realizan es igual para todos los candidatos sin implementarse adaptación alguna.

- Adaptaciones que han hecho.

Por ser una institución de servicio, las instalaciones han sido adaptadas para las personas con discapacidad, sean usuarios o trabajadores de la misma. Dirección de Recursos Humanos (2019). (Ver anexo 4)

Al conocer el trabajo de ambas instituciones por promover la inclusión laboral, se observa que la iniciativa conlleva esfuerzos para realizar ajustes razonables aplicables en las diferentes y en sus procesos.

Buscan que la promoción de la inclusión sensibilice, concientice y abarque a la población interna y externa de sus instituciones.

## **B. PRÁCTICAS DEL IGSS**

Para conocer las prácticas del IGSS en reclutamiento y selección, su proceso, personal involucrado, herramientas, actitud hacia el cambio y hacia la actual aplicación de procedimientos. Se realizaron nueve entrevistas correspondientes al personal de Reclutamiento y Selección de la Subgerencia de Recursos Humanos entre los cuales se encuentran las Psicólogas, los Analistas y la Jefe del área. Salvaguardando la confidencialidad de lo descrito por cada trabajador, se hizo una síntesis sobre las diferentes respuestas a cada una de las preguntas y se generalizó con base en la información obtenida, de la siguiente manera:

*Tabla 8*

*Entrevistas*

<b>Preguntas realizadas</b>	<b>Consolidación de respuestas</b>
¿Quiénes son las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección?	Las personas de las unidades médico – administrativas que envían al personal a evaluar y el área de reclutamiento y selección.
¿Cuáles son los pasos del proceso de reclutamiento y selección?	Los pasos varían según el renglón de contratación, por lo que se proporcionó un documento gráfico con los pasos y el responsable de cada uno de ellos. (Ver anexo A)
¿Existe segregación de funciones dentro del área de reclutamiento y selección?	No existe segregación de funciones para todos los trabajadores, pues aunque todos tienen tareas asignadas, a algunos se les sobrecarga más que a otros.

Preguntas realizadas	Consolidación de respuestas
¿Cuáles son los métodos que se utilizan para informar al público sobre las ofertas de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Redes sociales</li> <li>-Publicaciones de prensa</li> <li>-Boletín institucional</li> <li>-Boletines en colegios de profesionales</li> </ul>
¿Existe actualmente inclusión laboral dentro del Instituto?	No, porque aunque existan trabajadores con discapacidad laborando en el IGSS, los mismos no cuentan con las condiciones adecuadas para su correcta movilización, desempeño, etc.
¿Cómo ha sido el proceso de reclutamiento y selección de las personas con discapacidad que se encuentran laborando en la institución?	Ninguno conoce los procesos, pues todos fueron realizados antes de que ingresaran al área de reclutamiento y selección.
¿Tiene experiencia con proceso de reclutamiento y selección con personas con discapacidad?	Todos los trabajadores del área mencionaron no tener experiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personas con discapacidad, agregando la importancia de que se les capacite y ejemplificando los casos que se presentaron durante la última semana antes de la entrevista.
¿Cuáles son las herramientas que utilizan actualmente para el proceso de reclutamiento y selección de personal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pruebas psicométricas en línea</li> <li>Computadoras</li> <li>Pruebas psicométricas físicas</li> <li>Buzón de empleo</li> <li>Solicitudes de empleo</li> </ul>

Preguntas realizadas	Consolidación de respuestas
¿Conoce los “Assessment Center”? ¿Cree que serían funcionales dentro del IGSS?	El personal conoce la herramienta y la consideran efectiva; sin embargo, mencionan no poder utilizarla en el IGSS por ser una técnica que requiere mayor tiempo y con el poco personal que se tiene en el área, sería imposible cumplir con los requerimientos.
¿En qué áreas cree que se necesita algún tipo de capacitación?	Toma de decisiones, actualización y aplicación de pruebas psicométricas, lengua de señas y braille.

*Elaboración propia*

Al momento de realizar las distintas entrevistas, se observó cierta resistencia a los pequeños ajustes que pueda conllevar la inclusión laboral en el IGSS, argumentando excesiva carga laboral y la falta de personal para la atención de todos los requerimientos.

### **C. VALIDACIÓN DE PROPUESTA**

Para poder validar el planteamiento del rediseño, se utilizó la herramienta de validación, misma que fue respondida por expertos en: recursos humanos, inclusión laboral, reclutamiento y selección y procesos del IGSS. (Ver anexo C)

A continuación se presenta de forma cuantitativa los resultados de las validaciones realizadas y un breve resumen de los comentarios realizados por los expertos en las áreas mencionadas.

Tabla 9

Análisis global de validaciones de la propuesta

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>VALIDACIÓN DEL FORMATO</b>		
1. ¿Considera usted que la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” es coherente en su redacción?	100%	
2. ¿Puede entenderse con claridad la información plasmada en la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”?	100%	
3. ¿La presentación del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” se presenta de manera concisa y precisa?	100%	
<b>VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA</b>		
<b>Aplicabilidad</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
4. ¿Considera que el rediseño planteado es aplicable para un proceso de reclutamiento y selección de personal inclusivo?	100%	
5. Según lo descrito, ¿el rediseño es aplicable para reclutamiento y selección en puestos operativos?	100%	
6. Según las modificaciones en el rediseño descrito, ¿considera aplicables los ajustes razonables planteados en el mismo?	100%	
<b>Flexibilidad</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
7. Luego de conocer el rediseño del proceso de reclutamiento y selección, ¿considera que puede aplicarse a más puestos, además del personal operativo del IGSS?	100%	
8. ¿Cree que el proceso es flexible y/o adaptable para realizar proceso de reclutamiento y selección con diferentes tipos de discapacidad, según sea la necesidad?	100%	
<b>Utilidad</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
9. ¿Considera que el rediseño puede ser de utilidad dentro y fuera del IGSS?	100%	

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>10.</b> ¿Cree que el planteamiento realizado en el rediseño puede utilizarse para crear un ambiente de reclutamiento y selección inclusivo con igualdad de oportunidades?	100%	
<b>Potencialidad</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
<b>11.</b> ¿Considera posible la implementación del proceso rediseñado para crear ambientes inclusivos dentro y fuera del IGSS?	100%	

*Elaboración propia*

Durante las sesiones que se tuvieron de validación, se presentaron las observaciones mencionadas en las tablas anteriores. Se reiteró el objetivo de la inclusión laboral en el IGSS y lo que conlleva la igualdad de oportunidades, así como la implementación de los diversos ajustes razonables según el tipo de discapacidad. Se dio respuesta a cada una de las observaciones y luego de analizar nuevamente la propuesta con las observaciones y sus respuestas correspondientes, validaron la propuesta presentada.

En su mayoría, las observaciones se ven enfocadas a la dificultad de contar con trabajadores con discapacidad cognitiva y la realización del proceso de reclutamiento y selección; así como contar con los recursos necesarios, equipo y personal adecuado para la implementación de una verdadera inclusión laboral en el IGSS.

## **IX. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Al conocer la información proporcionada por el personal de reclutamiento y selección durante las entrevistas, en relación a los procesos de los candidatos con discapacidad, se cotejó dicha información con los resultados de la observación plasmada en el diario de campo.

Luego de sintetizar los datos obtenidos, se conocen los inconvenientes predominantes en el proceso de reclutamiento y selección para que dicho proceso sea inclusivo. Esto puede ejemplificarse al momento de poner en práctica los procesos mencionados, evidenciando así las brechas en etapas específicas de los procedimientos, plasmadas de la siguiente manera:

Tabla 10  
Análisis de resultados

Hechos	Observaciones	Etapa del proceso	Ajuste razonable
Intérprete llevado por la aspirante para facilitar la comunicación	Carencia de personal capacitado en el área correspondiente para atender personas con discapacidad auditiva.	-Entrevista -Evaluación	-Personal capacitado en lengua de señas  -Conocimiento de técnicas de interacción con personas con discapacidad
Instrucciones leídas por parte de la aspirante y falta de comprensión de las mismas	Falta de herramientas visuales que faciliten la comprensión de instrucciones para personas con discapacidad auditiva.	Evaluación	-Personal capacitado en lengua de señas  -Apoyo visual/kinestésico para dar a conocer las instrucciones
El personal del área de reclutamiento y selección no estaba seguro del trato y	Falta de conocimiento sobre las formas de comunicación con las personas con discapacidad	-Entrevista -Evaluación	-Conocimiento de técnicas de interacción con personas con discapacidad (cómo referirse a las personas, cómo decidir la forma de

Aspirante con

discapacidad física

Hechos	Observaciones	Etapa del proceso	Ajuste razonable
manejo de la situación y hacia la persona	La aspirante no comprende las instrucciones que se le dan. No existe una comunicación adecuada aun cuando se cuenta con un intérprete.	Evaluación	comunicación entre ambas partes, aprendizaje de lengua de señas, entre otros) -Conocimiento sobre inclusión laboral y sus implicaciones -Apoyo visual/kinestésico para dar a conocer las instrucciones
Dificultad de movilización dentro de las oficinas para poder llegar a la Subgerencia de Recursos Humanos	Instalaciones inadecuadas para el uso de ayuda biomecánica.	-Entrevista -Evaluación -Entrega de documentación	-Assessment Center -Espacio acorde y ambientado para una evaluación sin distracción y con infraestructura adecuada para apoyo biomecánico  -Contratación en área que cuente con los espacios necesarios para

Hechos	Observaciones	Etapa del proceso	Ajuste razonable
<p>El aspirante debió ser evaluado en los escritorios del personal de reclutamiento y selección por no encajar la silla en la puerta del cuarto de computadoras para evaluación.</p>	<p>Instalaciones inadecuadas para el uso de ayuda biomecánica.</p>	Evaluación	<p>movilización, desempeño, servicios, salidas emergentes, etc.</p> <p>-Espacio acorde y ambientado para una evaluación sin distracción y con infraestructura adecuada para apoyo biomecánico</p>
<p>Evaluado entre los ruidos y personas que transitan en el área</p>	<p>Situación sesga los procesos y castiga al aspirante</p>	Evaluación	<p>-Espacio acorde y ambientado para una evaluación sin distracción y con infraestructura adecuada para apoyo biomecánico</p>

Hechos	Observaciones	Etapa del proceso	Ajuste razonable
Aspirante reprobó la evaluación específica y aprobó las demás evaluaciones. El puntaje se promedió para que pueda ser contratado.	Las condiciones de evaluación no son las adecuadas y sesgan los procesos, por no contar con las instalaciones y herramientas adecuadas.	Evaluación	-Conocimiento sobre inclusión laboral y sus implicaciones  -Espacio acorde y ambientado para una evaluación sin distracción y con infraestructura adecuada para apoyo biomecánico

*Elaboración propia*

Ahora con pleno conocimiento de las brechas, con el fin de dar un resultado positivo al cumplimiento de los objetivos planteados, se presenta un cuadro comparativo de las etapas del proceso de reclutamiento y selección según las entidades visitadas y el IGSS. Lo anterior, considerando que dentro de los procesos en mención, tanto del IGSS como de las instituciones visitadas, se observan las mismas etapas cumpliendo con los pasos descritos por Chiavenato (2013), pero ¿cómo estos difieren entre sí según la entidad donde se llevan a cabo?, a continuación se detalla:

Tabla 11  
Comparación de resultados

Etapa	IGSS	BAC	MINTRAB	Municipalidad de Guatemala	¿Con qué ajustes razonables no cuenta el IGSS?
<b>Reclutamiento</b>	Utiliza herramientas digitales, publicaciones de prensa, anuncios en colegios de profesionales	Realizar ferias de empleo para personas convencionales y para personas con discapacidad, redes sociales y la página oficial	Participa en las ferias de empleo, publicaciones de prensa	Publicaciones en redes sociales	-Ferias de empleo -Participación en Ferias de Empleo
<b>Solicitud de empleo</b>	-Solicitud de empleo digital en la página oficial. -Solicitud de empleo física	-Solicitud de empleo digital en página oficial -Solicitud de empleo física -Apoyo a personas con discapacidad	Sección de Trabajador con Discapacidad cuenta con material en Braille	Solicitud de empleo de forma física	Solicitud de empleo en Braille

Etapa	IGSS	BAC	MINTRAB	Municipalidad de Guatemala	¿Con qué ajustes razonables no cuenta el IGSS?
<b>Entrevista</b>	-Personal capacitado para realizar entrevistas	-Personal capacitado para realizar entrevistas, comunicarse en lengua de señas, conocimientos y habilidades para la inclusión y sensibilización; así como la correcta interacción con las personas con discapacidad	-Personal capacitado para realizar entrevistas a aspirantes convencionales -Personal capacitado en lengua de señas para atender personas con discapacidad -Personal capacitado, concientizado y sensibilizado en inclusión laboral para atender personas con discapacidad -Personal capacitado en la correcta interacción con las personas con discapacidad.	Personal capacitado para realizar entrevistas	-Personal capacitado en lengua de señas para atender personas con discapacidad auditiva. -Personal capacitado, concientizado y sensibilizado en inclusión laboral para atender personas con discapacidad. -Personal capacitado en la correcta interacción con las personas con discapacidad.

Etapa	IGSS	BAC	MINTRAB	Municipalidad de Guatemala	¿Con qué ajustes razonables no cuenta el IGSS?
<b>Evaluación</b>	<p>-Herramientas digitales para la aplicación de pruebas psicométricas.</p> <p>-Pruebas psicométricas físicas para su aplicación</p> <p>-Herramientas informáticas (computadoras) para aplicación de pruebas</p> <p>-Personal capacitado para la aplicación de pruebas psicométricas</p>	<p>-Herramientas informáticas (computadoras) para aplicación de pruebas</p> <p>-Computadora con JAWS para evaluar personas con discapacidad visual</p> <p>-Pruebas psicométricas físicas</p> <p>-Personal capacitado para la aplicación de pruebas psicométricas</p> <p>-Instrucciones de evaluación en Braille</p>	<p>-Herramientas informáticas (computadoras) para evaluación</p> <p>-Computadora con JAWS para evaluación de personas con discapacidad visual</p> <p>-Personal capacitado para la aplicación de pruebas psicométricas</p> <p>-Personal capacitado y sensibilizado en relación al tema de inclusión</p>	<p>Personal capacitado para la aplicación de pruebas psicométricas</p>	<p>-Computadora con JAWS para evaluar personas con discapacidad visual</p> <p>-Instrucciones de evaluaciones en Braille</p> <p>-Personal capacitado y sensibilizado en relación al tema de inclusión</p>

Etapa	IGSS	BAC	MINTRAB	Municipalidad de Guatemala	¿Con qué ajustes razonables no cuenta el IGSS?
<b>Accesibilidad en el proceso</b>	-Elevadores -Alertas sonoras	-Rampas -Elevadores -Señalizaciones visuales -Alertas visuales y sonoras -Pasillos amplios -Sanitarios adaptados	-Rampas -Elevadores -Señalizaciones visuales -Alertas visuales y sonoras -Ajustes de luz -Pasillos amplios -Sanitarios adaptados	-Rampas -Elevadores -Sanitarios adaptados -Pasillos amplios	-Rampas -Alertas visuales -Sanitarios adaptados -Pasillos amplios -Señalizaciones visuales -Ajustes de luz

*Elaboración propia*

Al analizar los datos obtenidos, se observa la clara necesidad de modificaciones o ajustes razonables que brinden ambientes inclusivos dentro del IGSS y, que pueden llevarse a cabo mediante distintas etapas hasta lograr cambios significativos. Lo anterior, considerando que aun con la existencia de legislación que avala la igualdad de derechos entre las personas con discapacidad y personas convencionales las empresas que no cuentan con una política o normativa interna que rija la inclusión laboral, disminuye las posibilidades de implementación de la misma. Lo anterior, tomando en cuenta que no existe un ente que fiscalice y vele por el cumplimiento de las leyes mencionadas.

Es de mencionar que durante la investigación realizada, se observó que las empresas tienen interés por la inclusión laboral, pero no tienen conocimiento que existen leyes que avalan a las personas con discapacidad; o bien, al tener conocimiento no tienen mayor interés en ampliar el mismo, puesto que entonces la inclusión laboral puede significar problemas de gran magnitud para el renombre de la empresa o institución. Esto supone entonces que no existe un compromiso profundo por parte de las mismas. A esto, se suma las barreras internas y externas que pueden presentarse en el proceso de la implementación de la inclusión laboral, creando incertidumbre y desconfianza para ello.

## **A. Propuesta del rediseño**

La Subgerencia de Recursos Humanos del IGSS, mediante el Área de Reclutamiento y Selección, forman parte del proceso de evaluación, promoción y contratación de personal interno y externo. Esta situación deriva la imperativa necesidad de contar con personal capacitado, herramientas, entornos y ajustes adecuados para crear un ambiente inclusivo que brinde una igualdad de oportunidades laborales.

Derivado de la existencia y ejemplificación de buenas prácticas de inclusión laboral implementadas en entornos de entidades guatemaltecas, la propuesta se basa en que el diseño de reclutamiento y selección del IGSS actualmente

existente, cuente con ajustes razonables que permitan un entorno inclusivo para personas con discapacidad, además del crecimiento de la calidad de atención que se brinda a estas personas, dignificando así a la población en general y generando la igualdad de oportunidades.

Considerando que según Avanza Inclusión (2018) el rediseño se basa en la primera categoría de los ajustes razonables, el proyecto se enfoca en el proceso de reclutamiento y selección, tomando en cuenta los ajustes razonables a realizar para que pueda llevarse un proceso inclusivo.

### **1. Beneficiarios del proyecto**

- Personal del área de Reclutamiento y Selección del IGSS, facilitando los procesos de inclusión laboral.
- Personas con discapacidad que acudan al IGSS en busca de una oportunidad laboral, contarán con igualdad de oportunidades que permitirán un proceso justo y sin sesgo.

### **2. Metodología del rediseño**

Luego de conocer los resultados del análisis, se realiza una propuesta con base en las brechas que se denotan en el proceso de reclutamiento y selección, mismas que pueden contar con un ajuste razonable que beneficie a ambas partes durante el transcurso del mismo.

### **3. Cobertura del diseño**

- 1) Alianzas estratégicas: Observando el modelo ejemplificado por las personas entrevistadas en BAC y MINTRAB, el IGSS puede buscar alianzas estratégicas en apoyo a la inclusión laboral que pueden ser útiles para compartir experiencias, conocimientos, procesos e incluso ser partícipes de las modificaciones que sean requeridas para un ambiente inclusivo. Inicialmente es recomendable la alianza con el Ministerio de

Trabajo y Previsión Social, facilitando de esta manera los procesos de reclutamiento del IGSS derivado del programa Empléate Inclusivo. Aguirre (2019)

Se considera viable además, alianza estratégica con el Centro de Capacitación Ocupacional (CCO), puesto que esta institución cuenta con jóvenes en las edades próximas a la inclusión laboral, brinda las capacitaciones correspondientes y prepara a algunos para realizar actividades que pueden ser funcionales para el IGSS, como la conserjería. Asimismo, brindarían la oportunidad a personas con discapacidad de incluirse en un ambiente laboral estable.

- 2) Sensibilización y concientización: Para lograr una inclusión adecuada, se busca sensibilizar y concientizar a todo el personal del IGSS, permitiendo así la correcta interacción, comunicación, apoyo, etc., por parte del personal convencional. Considerando las alianzas estratégicas con entidades pioneras y conocedoras sobre el tema, es mucho más accesible la información y capacitaciones en relación a la inclusión laboral, sus beneficios, ajustes razonables, terminología adecuada, actualizaciones, entre otros. Las capacitaciones y el acceso a la información son factores indispensables para lograr la sensibilización y concientización en el personal.
- 3) Comunicación e interacción: Derivado que las Naciones Unidas plantean la importancia de la correcta comunicación e interacción con las personas con discapacidad y en la forma en que ellos lo requieran según su necesidad, es necesario que el equipo de reclutamiento y selección del IGSS desarrolle habilidades que permitan comunicarse por medio de lengua de señas con los aspirantes que se presenten en busca de una oportunidad laboral. También es necesaria la implementación de herramientas que permitan la comunicación asertiva

con personas con discapacidad intelectual, como tarjetas con imágenes, bids con las instrucciones para evaluación y para la tarea que se solicita, tener un trato natural y espontáneo, no comunicarse con trato infantil, utilizar lenguaje simple y ser paciente sin adelantarse a lo que la persona intenta transmitir, entre otros. Naciones Unidas (2006)

Parte de la comunicación, también involucra las herramientas que el IGSS tiene para adquirir información de los candidatos. El instrumento más utilizado para ello es la solicitud de empleo, misma que busca recopilar la mayor cantidad de datos posibles en el menor tiempo. Su objetivo puede ser logrado si la persona es capaz de completar la información por sí sola, acortando el tiempo que el trabajador del área de recursos humanos debe invertir en ese procedimiento, siendo recomendable la utilización de solicitudes de empleo en Braille, o bien por comandos de voz, para que las personas con discapacidad visual puedan realizar el proceso de manera autónoma.

Pueden surgir situaciones en las que el candidato no cuente con un vocabulario extenso o comprensión de lenguaje; sin embargo, puede aplicarse la herramienta de Assessment Center en estas circunstancias para descartar la posibilidad de que el aspirante no pueda realizar la tarea para la cual está siendo reclutado.

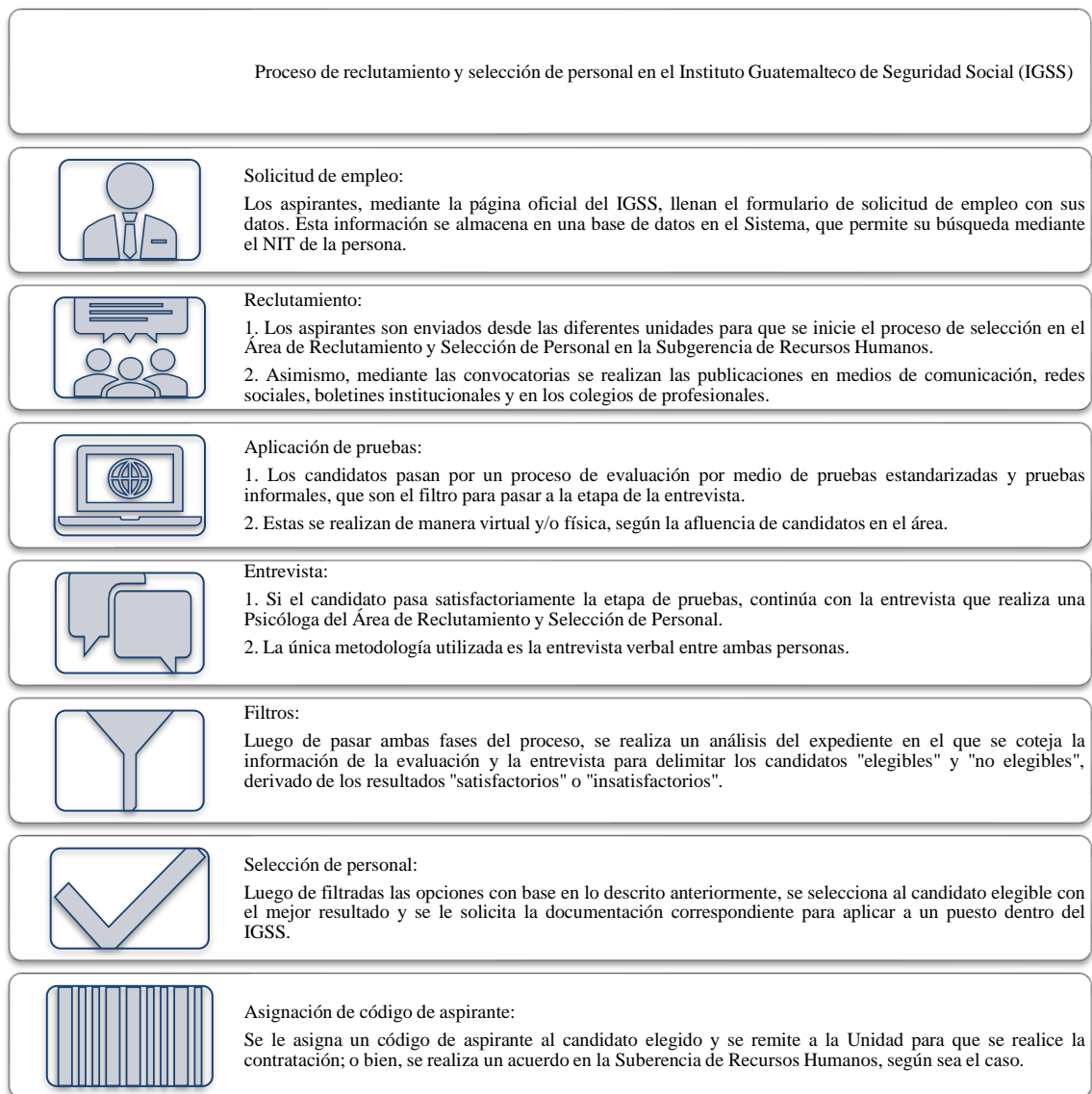
- 4) Infraestructura y diseño: Considerando el Diseño Universal que plantea UrbanDis, es indispensable que el área de Reclutamiento y Selección cuente con el espacio adecuado de evaluación y entrevista, acordes a las necesidades de personas con discapacidad. Matus Bonilla (2019)

Es válido mencionar que al analizar los resultados obtenidos, se observa la aplicabilidad del rediseño tanto para puestos operativos, como para expandirlo conforme la necesidad y las situaciones a los diversos puestos del IGSS. Esto,

considerando que no se realiza modificación alguna a la normativa interna y puede presentarse candidatos de las diversas ramas que cumplan con los requisitos para poder ser atendidos bajo ajustes razonables que permitan la igualdad de oportunidades en la búsqueda de un trabajo.

Por lo anterior, se presenta el proceso actual confrontado con la propuesta que se realiza:

### Proceso actual



## Propuesta:

### Propuesta del rediseño del proceso de reclutamiento y selección de personal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)



#### Reclutamiento:

1. Los aspirantes son enviados desde las diferentes unidades para que se inicie el proceso de selección en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal en la Subgerencia de Recursos Humanos.
2. Asimismo, mediante las convocatorias se realizan las publicaciones en medios de comunicación, redes sociales, boletines institucionales, en los colegios de profesionales y por medio de la Sección del Trabajador con Discapacidad del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.



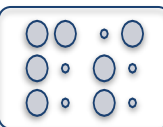
#### Solicitud de empleo:

1. Los aspirantes pueden llenar la solicitud de empleo mediante la página del IGSS
2. Los aspirantes pueden llenar la solicitud de empleo mediante comandos de voz
3. En esta etapa del proceso se conoce si la persona cuenta con una discapacidad.



#### Entrevista:

1. Se realiza la entrevista antes de las pruebas, para ampliar el panorama y conocer el tipo de evaluación y la metodología a utilizar según el tipo de discapacidad, así como las herramientas a utilizar durante el proceso.
2. Si la persona posee una discapacidad auditiva, por medio de las alianzas estratégicas, el personal de Reclutamiento y Selección puede certificarse en lengua de señas.



#### Aplicación de Pruebas:

1. Realización de pruebas con ajustes razonables acordes a las necesidades y al tipo de prueba, como instrucciones en Braille, por comandos de voz, lengua de señas, entre otros.
2. Aplicación de la herramienta de "Assessment Center" para la prueba específica al puesto, con el fin de obtener un panorama más amplio sobre las habilidades del candidato.



#### Filtros:

El filtro se realiza con base en los resultados de la entrevista y pruebas realizadas con los ajustes razonables acordes a la discapacidad del candidato.



#### Selección de personal:

Luego de filtradas las opciones con base en lo descrito anteriormente, se selecciona al candidato elegible con mejor resultado, se le solicita la documentación correspondiente para aplicar a un puesto dentro del IGSS.



#### Asignación de código de aspirante:

Se le asigna un código de aspirante al candidato elegido y asigna a la Unidad correspondiente según sea la solicitud.



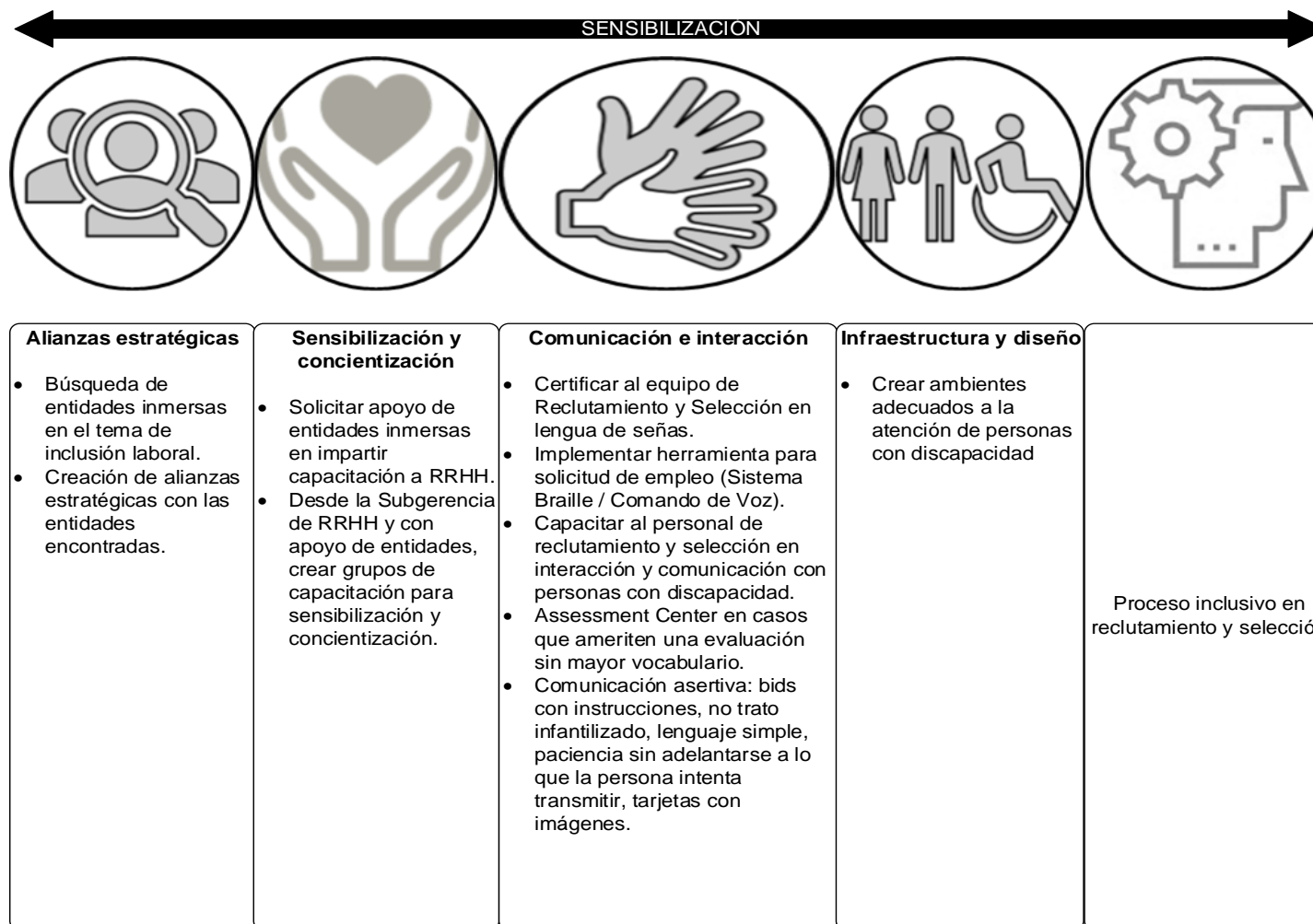
#### Sensibilización:

Paralelo al proceso de inclusión, existe la etapa de sensibilización al personal interno del IGSS, que busca crear empatía y tolerancia entre los mismos para que se desarrolle un ambiente laboral inclusivo.

Ilustración 8 Propuesta de proceso.

Elaboración propia

Ajustes razonables:



Elaboración propia

Ilustración 9 Ajustes razonables.

## **X. CONCLUSIONES**

- 1.** Las empresas que apuestan por la inclusión en Guatemala, no manejan un “modelo” de inclusión laboral. Por el contrario, adaptan los procesos por medio de ajustes razonables que permitan la igualdad en el proceso tanto para personas convencionales como para personas con discapacidad. Cada entidad tiene establecidos los ajustes razonables que han implementado en sus procesos de reclutamiento y selección, atendiendo las necesidades de determinados tipos de discapacidad.
- 2.** Dentro de las prácticas actuales en el proceso de reclutamiento y selección del IGSS, se observa que las brechas persisten inicialmente del desconocimiento sobre el tema de discapacidad, inclusión, sus beneficios, las implicaciones para la empresa y el aspirante, la legislación que lo avala y la forma de aplicación dentro de su ambiente laboral. Por otra parte, las brechas también se ven reflejadas en la falta de herramientas y entornos adecuados que permita al equipo de reclutamiento y selección, la aplicación de nuevas técnicas e instrumentos que vean más allá de los procesos convencionales y que a la vez, permitan la autonomía del candidato con discapacidad.
- 3.** Se plasmaron los ajustes razonables necesarios en el proceso de reclutamiento y selección, para crear un ambiente inclusivo acorde a diversos tipos de discapacidad, velando por la igualdad de oportunidades laborales en el IGSS. Se evidencia una gama de ajustes razonables para continuar mejorando los procesos. Esto, se plasma en la propuesta planteada para la igualdad de oportunidades de trabajo.

4. La diferencia clave entre lo que actualmente se realiza en el procedimiento de reclutamiento y selección de personal y la propuesta del rediseño elaborado, se deriva de la implementación de los ajustes razonables para que el mismo se efectúe con igualdad de oportunidades para personas convencionales y personas con discapacidad. Esto, considerando que con la implementación de estos, las personas con discapacidad lograrían autonomía en el procedimiento y el personal del Área de Reclutamiento y Selección de Personal podrá conocer más a fondo las habilidades de los aspirantes que deseen aplicar a una plaza vacante en el Instituto.

## **XI. RECOMENDACIONES**

- 1.** Buscar alianzas estratégicas con empresas clave que permitan la oportunidad que el personal de reclutamiento y selección del IGSS se sumerja en el tema, y así poder generar redes de apoyo para cumplir con las fases del rediseño del proceso. Se recomienda contactar: ASCATED, BAC, MINTRAB, ASORGUA, Pro Ciegos y Sordos de Guatemala, Centro de Capacitación Ocupacional (CCO), entre otros.
- 2.** Crear una política de inclusión laboral en el IGSS, que norme las oportunidades de los trabajadores del área de Reclutamiento y Selección. Esto para ser capacitados en el tema de inclusión laboral y los ajustes razonables según el tipo de discapacidad del candidato.
- 3.** Ampliar el rediseño a los demás puestos del IGSS, para crear un ambiente inclusivo completo, que brinde oportunidad sin segregación alguna a toda persona que busque un trabajo en esta institución. Se recomienda tomar en cuenta las áreas: ejecutiva, profesionales de la salud, enfermería, operativos, administrativos, entre otros.

## XII. Bibliografía

- Aguirre, M. (08 de julio de 2019). Inclusión Laboral MINTRAB. (J. Ramírez, Entrevistador)
- Araque, J. M., & Escobar, B. (2020). *Fundación Iberoamericana Down21*. Obtenido de <https://www.down21.org/empleo/97-personas-con-discapacidad-intelectual-y-el-empleo/453-tipos-de-trabajos-a-los-que-pueden-acceder-las-personas-con-discapacidad-intelectual.html>
- ASCATED. (s.f.). *ASCATED*. Obtenido de <http://www.ascated.org.gt/>
- ASCATED. (s.f.). *ASCATED*. Obtenido de <http://www.ascated.org.gt/index.php/proyecto/proyecto-ahora>
- Avanza Inclusión*. (26 de marzo de 2018). Obtenido de <https://www.avanzainclusion.cl/~avanzain/2018/03/26/que-son-los-ajustes-razonables/>
- BAC International Bank, Inc. (s.f.). *BAC Credomatic*. Obtenido de <https://www.baccredomatic.com/es-cr/node/14461>
- Business School. (s.f.). *Universitat de Barcelona*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/ejemplos-de-tecnicas-de-investigacion-cualitativa>
- Castillero Mimenza, O. (2020). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/salud/tipos-de-discapacidad>
- Castillo, I. (s.f.). *LIFEDER*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/diario-de-campo/>
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- COELI. (s.f.). *Facebook*. Obtenido de [https://es-la.facebook.com/pg/coeligt/community/?ref=page\\_internal](https://es-la.facebook.com/pg/coeligt/community/?ref=page_internal)

*Conexión Esan.* (22 de noviembre de 2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-assessment-center-una-herramienta-para-evaluar-competencias/>

*Consejería de Empleo, Mujer e Inmigración.* (2003-2008). Obtenido de [www.madrid.com](http://www.madrid.com): [http://www.madrid.org/cs/BlobServer?blobkey=id&blobwhere=1310853507259&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3D2-CONCEPTO+DE+DISCAPACIDAD\\_2.pdf&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs](http://www.madrid.org/cs/BlobServer?blobkey=id&blobwhere=1310853507259&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3D2-CONCEPTO+DE+DISCAPACIDAD_2.pdf&blobcol=urldata&blobtable=MungoBlobs)

Consejo Directivo. (2016). *Reglamento de Graduación.* Guatemala: Universidad del Valle de Guatemala.

Corporación Casa de María y el Niño. (s.f.). *Casa de María y el Niño.* Obtenido de <https://casademariayelnino.org/actividades/aprestamiento-escolar/>

Dirección de Investigación. (28 de diciembre de 2017). *gob.mx.* Obtenido de [http://132.247.8.18/opencms/contenido/investigacion/comiteEtica/consentimiento\\_inf.html](http://132.247.8.18/opencms/contenido/investigacion/comiteEtica/consentimiento_inf.html)

Dirección de Recursos Humanos. (2019). *Resolución No. UDI-1955-2019.* Guatemala: Unidad de Información.

Fundación para Síndrome de Down Margarita Tejada. (s.f.). *Fundación para Síndrome de Down Margarita Tejada.* Obtenido de <https://www.fundacionmargaritatejada.org/historia.html>

García, J. (2018). *Capacitación Inclusiva.* Obtenido de <https://www.capacitacioninclusiva.com/trabajos-en-los-que-pueden-formarse-personas-con-discapacidad>

*Gobierno de la Provincia de Córdoba.* (s.f.). Obtenido de Córdoba Entre Todos: [http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2012/07/sal\\_coeis\\_consentimiento.pdf](http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2012/07/sal_coeis_consentimiento.pdf)

Guzmán Martínez, G. (2018). *Psicología y Mente.* Obtenido de <https://psicologiymente.com/social/investigacion-accion-participativa>

- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.* (s.f.). Obtenido de <https://www.igssgt.org/nosotros/vision/>
- Instituto Neurológico de Guatemala. (s.f.). *Instituto Neurológico de Guatemala.* Obtenido de Juannio: <https://juannio.org/instituto-neurologico-de-guatemala/>
- Leiva, J. M. (s.f.). *Educrea.* Obtenido de <https://educrea.cl/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden/>
- Los Recursos Humanos.* (s.f.). Obtenido de <https://www.losrecursoshumanos.com/assessment-center/>
- Matus Bonilla, G. (2019). *Accesibilidad y Diseño Universal.* Guatemala: UrbanDis. Obtenido de <https://urbandis.com/category/accesibilidad/>
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (s.f.). *Ministerio de Trabajo y Previsión Social.* Obtenido de <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/nosotros/historia-del-ministerio#tercera-parte>
- Muni Guate.* (s.f.). Obtenido de <http://www.muniguate.com/direccion-de-informacion-geografica/>
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos.* Francia.
- Naciones Unidas. (1999). *Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra las Personas con Discapacidad.* Guatemala.
- Naciones Unidas. (2006). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.* Nueva York.
- Organización de las Naciones Unidas. (30 de Marzo de 2007). *Naciones Unidas.* Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>

- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Guía para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad en el Lugar de Trabajo*. Perú: Miranda Amado.
- Organización Mundial de la Salud, & Banco Mundial. (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*. Suiza.
- Ovando Jurado, R. E., Del Valle Jurado, J., & Gaytán, A. A. (2006). *Política Nacional en Discapacidad CONADI*. Guatemala: CONADI.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-11-sustainable-cities-and-communities.html>
- Publinews. (13 de septiembre de 2016). *Publinews*. Obtenido de <https://www.publinews.gt/gt/tendencias/2016/09/13/guatemaltecos-capacidades-diferentes-se-tecnifican-alcanzar-exito-coeli.html>

Rincón. (1995). *Universidad Estatal a Distancia*. Obtenido de [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_DICIEMBRE\\_2013\\_69/UNED/2012/investigacion\\_cualitativa.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf)

Rodríguez, A. (28 de junio de 2019). Inclusión Laboral en BAC Credomatic. (J. Ramirez Hidalgo, Entrevistador)

Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República. (2020). *Centro de Capacitación Ocupacional*. Obtenido de Gobierno de Guatemala, Dr. Alejandro Giammattei: <https://www.sbs.gob.gt/centro-de-capacitacion-ocupacional/>

Sucarrat, M. J. (2015). *CIAPAT*. Obtenido de OISS: [http://ciapat.org/biblioteca/pdf/1219-Guia\\_de\\_inclusion\\_laboral\\_de\\_personas\\_discap\\_para\\_empresas.pdf](http://ciapat.org/biblioteca/pdf/1219-Guia_de_inclusion_laboral_de_personas_discap_para_empresas.pdf)

Xirau, M. (09 de mayo de 2018). *Forbes*. Obtenido de <https://forbes.es/business/42450/es-importante-la-inclusion-laboral-en-tu-empresa/>

## **XIII. ANEXOS**

### **A. Entrevista**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
LICENCIATURA EN PSICOPEDAGOGÍA  
TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN



#### **ENTREVISTA PARA PERSONAL DE ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

1. SOLICITAR AUTORIZACIÓN PARA GRABAR LA ENTREVISTA
2. ¿Quiénes son las personas encargadas del proceso de reclutamiento y selección?
3. ¿Cuáles son los pasos del proceso de reclutamiento y selección?
4. ¿Existe segregación de funciones dentro del área de reclutamiento y selección?
5. ¿Cuáles son los métodos que se utilizan para informar al público sobre las ofertas de trabajo?
6. ¿Existe actualmente inclusión laboral dentro del Instituto?
7. ¿Cómo ha sido el proceso de reclutamiento y selección de las personas con discapacidad que se encuentran laborando en la institución?

8. ¿Tiene experiencia con proceso de reclutamiento y selección con personas con discapacidad?
  
9. ¿Cuáles son las herramientas que utilizan actualmente para el proceso de reclutamiento y selección de personal?
  
10. ¿Conoce los “Assessment Center”? ¿Cree que serían funcionales dentro del IGSS?
  
11. ¿En qué áreas cree que es necesario capacitarse?

## B. Diario de campo

Fecha	Aspectos importantes	Descripción de la actividad
2/06/2019	Marcos	Se amplía la información del marco teórico del Proyecto, en el cual se denotan temas próximos a abordar considerando el tema del mismo.
2/06/2019	Marcos	Se recopiló la información correspondiente al marco contextual del proyecto profesional, misma que da lugar a las posibilidades del rediseño de reclutamiento y selección con las adecuaciones correspondientes.
28/06/2019	BAC	Se realizó una visita al Banco de América Central, para conocer el proceso de reclutamiento y selección que realizan y las adecuaciones realizadas para las personas con discapacidad que desean laborar en esa entidad.
10/07/2019	MINTRAB	Se realizan los formatos para entrevista, consentimientos informados para grabar la información, diario de campo y entrevista al MINTRAB
8/07/2019	MINTRAB	Se entrevista a las personas responsables de la contratación de personas con discapacidad en el MINTRAB. Se fija fecha para entrevista en el IGSS
22/07/2019	Reclutamiento y Selección	Se entrevista a la persona responsable de la creación del flujograma correspondiente al área de Reclutamiento y Selección. Se determina que la manera idónea de contratación de personal inicialmente se basa en los renglones 021, 022 y 023 para facilitar los procesos y que tengan acceso al conocimiento de su desempeño.
3/09/2019	Reclutamiento y Selección	Se evaluó a dos candidatos (M.L. y C.C.) para iniciar el proceso de selección dentro del Instituto. Ambos cuentan con discapacidad

Fecha	Aspectos importantes	Descripción de la actividad
5/09/2019	Reclutamiento y Selección	<p>Se entrevistó a los candidatos mencionados tras haber pasado el proceso de pruebas psicométricas. La candidata M.L., quien posee discapacidad sensorial. Se le evaluó para un puesto operativo, habiendo perdido el mismo por falta de seguimiento de instrucciones. Se dará nueva oportunidad para optar en puesto administrativo (Archivista), considerando que existe la posibilidad de realizar el trabajo más rutinario y con menos instrucciones espontáneas. Asimismo, C.C. perdió la prueba específica al puesto de Analista A; sin embargo, considerando la puntuación de la entrevista, prueba de computación y evaluaciones, se promedia punteo y puede optar al cargo para el cual fue reclutado.</p>
6/09/2019	Reclutamiento y Selección	<p>Se ha dado seguimiento a los casos de inclusión laboral y se ha observado el proceso, ventajas y desventajas que se encuentran en cada uno de ellos.</p>

## C. Validaciones



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
LICENCIATURA EN PSICOPEDAGOGÍA

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE REDISEÑO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DIRIGIDO A PERSONAS CON DISCAPACIDAD PARA PUESTOS OPERATIVOS EN EL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

Estimado experto: desde ya extiendo un total agradecimiento por haber aceptado participar en el proceso de validación del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)”, producto del proceso de investigación dentro del Modelo de Trabajo Profesional para para optar al grado de Licenciada en Psicopedagogía.

El objetivo del presente documento es validar, por medio de su experiencia, el rediseño planteado posterior de evaluar las necesidades y realizar el estudio indispensable de bibliografía relacionada al tema. Para lo anterior, se solicita que brinde los siguientes datos:

Nombre: \_\_\_\_\_

–

Carrera \_\_\_\_\_ y  
profesión: \_\_\_\_\_

Experto en el área de: Inclusión Laboral\_\_\_ Reclutamiento y Selección de Personal\_\_\_\_\_  
Otro:\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

Para el siguiente proceso, se brindan los siguientes datos de contacto, en caso de tener alguna duda o comentario:

- Estudiante/Investigadora:  
Nombre: Jússida Andrea Ramírez Hidalgo  
Teléfono: 4215-8460  
Correo electrónico: [ram11572@uvg.edu.gt](mailto:ram11572@uvg.edu.gt) / [jussidaandrea@gmail.com](mailto:jussidaandrea@gmail.com)
- Asesora:  
Nombre: MA. Ana del Carmen Aquino Matus  
Profesión: Magíster en Gestión de Talento Humano, Licenciada en Psicopedagogía con Especialización en Educación Inclusiva

Teléfono: 5966-4554  
Correo electrónico: [adelcaquino@uvg.edu.gt](mailto:adelcaquino@uvg.edu.gt)

Se realizó una investigación en Modelo de Trabajo Profesional, teniendo como objetivo principal el Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para puestos operativos, dentro del IGSS. Para lograr los objetivos de la misma, se utilizaron herramientas digitales que permitieron recabar la información teórica de soporte para dar continuidad al trabajo de campo, mismo que incluyó la recolección de datos por medio de instrumentos como: observación, diario de campo, entrevistas, entre otros. Asimismo, como parte de la investigación, se tomó como base el modelo de reclutamiento y selección que se utiliza actualmente y se partió del mismo para realizar los ajustes que permiten el planteamiento del rediseño.

Para ampliar la información previamente presentada, se detalla a continuación los pasos relevantes durante el proceso actual:

## Proceso de reclutamiento y selección de personal en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)



### Solicitud de empleo:

Los aspirantes, mediante la página oficial del IGSS, llenan el formulario de solicitud de empleo con sus datos. Esta información se almacena en una base de datos en el Sistema, que permite su búsqueda mediante el NIT de la persona.



### Reclutamiento:

1. Los aspirantes son enviados desde las diferentes unidades para que se inicie el proceso de selección en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal en la Subgerencia de Recursos Humanos.
2. Asimismo, mediante las convocatorias se realizan las publicaciones en medios de comunicación, redes sociales, boletines institucionales y en los colegios de profesionales.



### Aplicación de pruebas:

1. Los candidatos pasan por un proceso de evaluación por medio de pruebas estandarizadas y pruebas informales, que son el filtro para pasar a la etapa de la entrevista.
2. Estas se realizan de manera virtual y/o física, según la afluencia de candidatos en el área.



### Entrevista:

1. Si el candidato pasa satisfactoriamente la etapa de pruebas, continúa con la entrevista que realiza una Psicóloga del Área de Reclutamiento y Selección de Personal.
2. La única metodología utilizada es la entrevista verbal entre ambas personas.



### Filtros:

Luego de pasar ambas fases del proceso, se realiza un análisis del expediente en el que se coteja la información de la evaluación y la entrevista para delimitar los candidatos "elegibles" y "no elegibles", derivado de los resultados "satisfactorios" o "insatisfactorios".



### Selección de personal:

Luego de filtradas las opciones con base en lo descrito anteriormente, se selecciona al candidato elegible con el mejor resultado y se le solicita la documentación correspondiente para aplicar a un puesto dentro del IGSS.



### Asignación de código de aspirante:

Se le asigna un código de aspirante al candidato elegido y se remite a la Unidad para que se realice la contratación; o bien, se realiza un acuerdo en la Subgerencia de Recursos Humanos, según sea el caso.

Cabe resaltar que para poder plantear el rediseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en puestos operativos en el IGSS, se consideró el contexto de la entidad estatal, presentando el mismo de la siguiente forma:

## Propuesta del rediseño del proceso de reclutamiento y selección de personal del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)



### Reclutamiento:

1. Los aspirantes son enviados desde las diferentes unidades para que se inicie el proceso de selección en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal en la Subgerencia de Recursos Humanos.
2. Asimismo, mediante las convocatorias se realizan las publicaciones en medios de comunicación, redes sociales, boletines institucionales, en los colegios de profesionales y por medio de la Sección del Trabajador con Discapacidad del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.



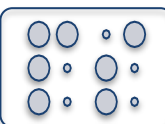
### Solicitud de empleo:

1. Los aspirantes pueden llenar la solicitud de empleo mediante la página del IGSS
2. Los aspirantes pueden llenar la solicitud de empleo mediante comandos de voz
3. En esta etapa del proceso se conoce si la persona cuenta con una discapacidad.



### Entrevista:

1. Se realiza la entrevista antes de las pruebas, para ampliar el panorama y conocer el tipo de evaluación y la metodología a utilizar según el tipo de discapacidad, así como las herramientas a utilizar durante el proceso.
2. Si la persona posee una discapacidad auditiva, por medio de las alianzas estratégicas, el personal de Reclutamiento y Selección puede certificarse en lengua de señas.



### Aplicación de Pruebas:

1. Realización de pruebas con ajustes razonables acordes a las necesidades y al tipo de prueba, como instrucciones en Braille, por comandos de voz, lengua de señas, entre otros.
2. Aplicación de la herramienta de "Assessment Center" para la prueba específica al puesto, con el fin de obtener un panorama más amplio sobre las habilidades del candidato.



### Filtros:

El filtro se realiza con base en los resultados de la entrevista y pruebas realizadas con los ajustes razonables acordes a la discapacidad del candidato.



### Selección de personal:

Luego de filtradas las opciones con base en lo descrito anteriormente, se selecciona al candidato elegible con mejor resultado, se le solicita la documentación correspondiente para aplicar a un puesto dentro del IGSS.



### Asignación de código de aspirante:

Se le asigna un código de aspirante al candidato elegido y asigna a la Unidad correspondiente según sea la solicitud.



### Sensibilización:

Paralelo al proceso de inclusión, existe la etapa de sensibilización al personal interno del IGSS, que busca crear empatía y tolerancia entre los mismos para que se desarrolle un ambiente laboral inclusivo.

Entre el proceso actual y el planteamiento del rediseño se dan a conocer los ajustes razonables posibles para adaptación en el IGSS, mediante los cuales se cuenta con las siguientes variaciones:

## Actual

### Solicitud de empleo:

Los aspirantes mediante la página oficial del IGSS llenan el formulario de solicitud de empleo con sus datos y la información de los mismos se dirige a una base de datos en el Sistema, que permite su búsqueda mediante el NIT de la persona.

### Reclutamiento:

1. Los aspirantes son enviados desde las diferentes unidades para que se inicie el proceso de selección en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal en la Subgerencia de Recursos Humanos.
2. Asimismo, mediante las convocatorias se realizan las publicaciones en medios de comunicación, redes sociales, boletines institucionales y en los colegios de profesionales.

### Aplicación de pruebas

1. Los candidatos pasan por la evaluación por medio de pruebas estandarizadas y pruebas informales, que son el filtro para pasar a la etapa de la entrevista.
2. Estas se realizan de manera virtual y/o física, según a afluencia de candidatos en el área.

### Entrevista:

1. Si el candidato pasa satisfactoriamente la etapa de pruebas, continúa con la entrevista que realiza una Psicóloga del Área de Reclutamiento y Selección de Personal.
2. La única metodología utilizada es la entrevista verbal entre ambas personas.

### Filtros:

1. Luego de pasar ambas fases del proceso, se realiza un análisis del expediente en el que se coteja la información de la evaluación y la entrevista para delimitar los candidatos "elegibles" y "no elegibles", derivado de los resultados "satisfactorios" o "insatisfactorios".

### Selección de personal:

1. Luego de filtradas las opciones con base en lo descrito anteriormente, se selecciona al candidato elegible con mejor resultado, se le solicita la documentación correspondiente para aplicar a un puesto dentro del IGSS.

### Asignación de código de aspirante

1. Se le asigna un código de aspirante al candidato elegido y se remite a la unidad para que se realice la contratación; o bien, se realiza acuerdo en la Subgerencia de Recursos Humanos según sea el caso.

## Rediseño

### Reclutamiento:

1. Los aspirantes son enviados desde las diferentes unidades para que se inicie el proceso de selección en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal en la Subgerencia de Recursos Humanos.
2. Asimismo, mediante las convocatorias se realizan las publicaciones en medios de comunicación, redes sociales, boletines institucionales, en los colegios de profesionales y por medio de la Sección del Trabajador con Discapacidad del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

### Solicitud de Empleo:

1. Los aspirantes pueden llenar la solicitud de empleo mediante la página del IGSS
2. Los aspirantes pueden llenar la solicitud de empleo mediante comandos de voz
3. En esta etapa del proceso se conoce si la persona cuenta con una discapacidad.

### Entrevista:

1. Se realiza la entrevista antes de las pruebas, para ampliar el panorama y conocer el tipo de evaluación y la metodología a utilizar según el tipo de discapacidad que la persona posee, así como las herramientas a utilizar durante el proceso.
2. Si la persona posee una discapacidad auditiva, por medio de las alianzas estratégicas el personal de Reclutamiento y Selección puede certificarse en lengua de señas.

### Aplicación de pruebas:

1. Realización de pruebas con ajustes razonables acordes a las necesidades y al tipo de prueba, como instrucciones en Braille, por comandos de voz, lengua de señas, entre otros.
2. Aplicación de la herramienta de "Assessment Center" para la prueba específica al puesto, con el fin de obtener un panorama más amplio sobre las habilidades del candidato.

### Filtros:

1. El filtro se realiza con base en los resultados de la entrevista y pruebas realizadas con los ajustes razonables acordes a la discapacidad del candidato.

### Selección de personal:

1. Luego de filtradas las opciones con base en lo descrito anteriormente, se selecciona al candidato elegible con mejor resultado, se le solicita la documentación correspondiente para aplicar a un puesto dentro del IGSS.

### Asignación de código de aspirante:

1. Se le asigna un código de aspirante al candidato elegido y asigna a la unidad correspondiente según sea la solicitud.

Paralelo al proceso de inclusión, existe la etapa de sensibilización al personal interno del IGSS, que busca crear empatía y tolerancia entre los mismos para que se desarrolle un ambiente laboral inclusivo.

**Validación de rediseño del proceso de reclutamiento y selección de personal dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS):**

A continuación se presenta una serie de preguntas dirigidas a conocer su valoración respecto al diseño previamente planteado. Se agradece su total sinceridad y todo aporte será tomado en cuenta para la presentación final del rediseño.

Criterio		Sí	No	Observaciones específicas
<b>VALIDACIÓN DEL FORMATO</b>				
1.	¿Considera usted que la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” es coherente en su redacción?			
2.	¿Puede entenderse con claridad la información plasmada en la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”?			
3.	¿La presentación del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” se presenta de manera concisa y precisa?			
<b>VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA</b>				
<b>Aplicabilidad</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones específicas</b>
4.	¿Considera que el rediseño planteado es aplicable para un proceso de reclutamiento y selección de personal inclusivo?			
5.	Según lo descrito, ¿el rediseño es aplicable para reclutamiento y selección en puestos operativos?			
6.	Según las modificaciones en el rediseño descrito, ¿considera aplicables los ajustes razonables planteados en el mismo?			
<b>Flexibilidad</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones específicas</b>
7.	Luego de conocer el rediseño del proceso de reclutamiento y selección, ¿considera que puede aplicarse a más puestos, además del personal operativo del IGSS?			

8.	¿Cree que el proceso es flexible y/o adaptable para realizar proceso de reclutamiento y selección con diferentes tipos de discapacidad, según sea la necesidad?			
Utilidad		Sí	No	Observaciones específicas
9.	¿Considera que el rediseño puede ser de utilidad dentro y fuera del IGSS?			
10.	¿Cree que el planteamiento realizado en el rediseño puede utilizarse para crear un ambiente de reclutamiento y selección inclusivo con igualdad de oportunidades?			
Potencialidad		Sí	No	Observaciones específicas
11.	¿Considera posible la implementación del proceso rediseñado para crear ambientes inclusivos dentro y fuera del IGSS?			

Se brinda el siguiente espacio para la ampliación de comentarios y sugerencias que desee plasmar en relación al planteamiento del rediseño mencionado con anterioridad, de su proceso y la presentación del mismo.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Por lo anterior, Yo \_\_\_\_\_  
(nombre del experto que valida)

**SÍ** \_\_\_\_\_ **NO** \_\_\_\_\_ **VALIDO** el bajo la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”. Solicito que se tomen las siguientes consideraciones para corrección y ampliación del mismo:

---



---



---

---

Firma: \_\_\_\_\_

Sello: \_\_\_\_\_

Teléfono de contacto: \_\_\_\_\_

*Inclusión laboral:*

**Validación de Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS):**

A continuación se presenta una serie de preguntas dirigidas a conocer su valoración respecto al diseño previamente planteado. Se agradece su total sinceridad y todo aporte será tomado en cuenta para la presentación final del Rediseño.

criterio	Sí	No	Observaciones específicas validador(a)	Respuesta Observaciones
<b>VALIDACION DEL FORMATO</b>				
1.			Creo que dependiendo de la discapacidad deben darse las instrucciones o guías, una persona o vidente no siempre cuenta con programas especializados de computadora, aun cuando tienen comando de voz, debería de ser desde que se los refieren saber que tienen una discapacidad	Desde el momento en que llegan a la Unidad y son enviados a RRHH, lugar donde las máquinas estarían listas con las herramientas necesarias para atenderles. También se considera que se hace una previa cita y una breve charla telefónica con la persona. Entre los métodos de reclutamiento, son directamente las Unidades o los Colegios quienes envían candidatos, o bien los aspirantes quienes al apersonarse podrían hacer uso de las herramientas institucionales.
2.			Sugiero revisar el proceso desde el paso uno cuando son referidos, no sé si el IGSS cuenta ya con PCD empleadas, en que difiere este proceso, deben verse las lecciones aprendidas	Sí, el IGSS tiene entre sus trabajadores a personas con discapacidad.
3.			Creo deben tomar en cuenta que solo emplean personas con ciertas discapacidades, en su	El trabajo se desarrolló para el área operativa considerando que en su mayoría son puestos que no necesitan un perfil académico alto.

	Seguridad Social” se presenta de manera concisa y precisa?			mayoría no todos tienen estudios universitarios, por eso la adaptación del perfil al puesto es necesario realizarla.	
VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA					
Aplicabilidad		Si	No	Observaciones específicas	Respuesta Observaciones
4.	¿Considera que el rediseño planteado es aplicable para un proceso de reclutamiento y selección de personal inclusivo?			Creo hay que revisar el proceso con las lecciones aprendidas	El proceso se realizó con base en las lecciones aprendidas de los casos que fueron objeto de observación y los ajustes que ya se aplican en otras empresa
5.	Con base en lo descrito, ¿el rediseño es aplicable para reclutamiento y selección en puestos operativos?			Con algunas adaptaciones	
6.	Según las modificaciones en el rediseño descrito, ¿considera aplicables los ajustes razonables planteados en el mismo?			Los ajustes razonables son desde el inicio,y van a depender de la discapacidad y grado de la misma, no en todos es igual	Los ajustes razonables se llevarían a cabo desde que se tiene conocimiento que la persona posee una discapacidad.
Flexibilidad		Si	No	Observaciones específicas	Respuesta Observaciones
7.	Luego de conocer el rediseño del proceso de reclutamiento y selección, ¿considera que puede aplicarse a más puestos, además del personal operativo del IGSS?			Con algunas adaptaciones	
8.	¿Cree que el proceso es flexible y/o adaptable para realizar proceso de reclutamiento y selección con diferentes tipos de discapacidad, según sea la necesidad?			Creo hay que aclarar que tipo de discapacidades reciben, de lo contrario crea expectativas as otras personas,	El planteamiento se desarrolla únicamente para discapacidad física y sensorial.
Utilidad		Si	No	Observaciones específicas	Respuesta Observaciones
9.	¿Considera que el rediseño puede ser de utilidad dentro y fuera del IGSS?				
10.	¿Cree que el planteamiento realizado en el rediseño puede			Si pero creo debe tenerse en	Se plantea que la sensibilización sea

	utilizarse para crear un ambiente de reclutamiento y selección inclusivo con igualdad de oportunidades?			cuenta desde el inicio que los ajustes razonables tienen una inversión que debe ser sostenible. La sensibilización debe ser permanente no porque ingrese una persona con discapacidad porque el igss atiende también a ped.	permanente por medio del Departamento de Capacitación y Desarrollo, pues con una programación y logística continua se puede actualizar al personal de Recursos Humanos y a su vez replicar la capacitación al resto de las Unidades.
Potencialidad		Sí	No	Observaciones específicas	Respuesta Observaciones
11.	¿Considera posible la implementación del proceso rediseñado para crear ambientes inclusivos dentro y fuera del IGSS?			Creo es importante realizarlo y tenerlo definido, es parte de una política de recursos humanos?	No es parte de ninguna política, pero a futuro es lo que se espera implementar

Se brinda el siguiente espacio para la ampliación de comentarios y sugerencias que desee plasmar en relación al planteamiento del rediseño mencionado con anterioridad, de su proceso y la presentación del mismo.

**Observación:**

Deben revisar la aplicación de pruebas como las que manifiestan , deben pensar que es personal operativo, cual es el perfil del candidato, años de escolaridad? No todas las personas no videntes saben braille, cuentan con programas como JAWS o lectores de pantalla? Creo hay que revisarlo más a detalle , porque veo un perfil como de un puesto ejecutivo al hablar de pruebas. Como se hace la entrevista? No hay pruebas para personas no videntes en recursos humanos, siempre ha sido una dificultad, no menciona si hay período de prueba y como se evaluará si se adapto o no, si se le dieron los ajustes razonable, si esto fue efectivo? Quien hace el seguimiento?

**Respuesta observación:**

Las pruebas que se realizan en el personal operativo son actitud/personalidad. Para desempeño del puesto realizan pruebas específicas que son afines a las funciones a realizar y por lo tanto son informales, Ej. "¿Qué instrumentos utilizaría usted para limpiar los pisos del baño? R// Papel Higiénico - Trapeador - Desinfectante" . Estas últimas son las que propongo que se realicen como Assessment Center.

Algunos puestos operativos piden únicamente primaria y conocimiento en el área a desempeñarse.

La entrevista se hace en persona y se propone que con personas no videntes se llene ahí mismo la solicitud de empleo por la Psicóloga y que también se capaciten en lengua de señas (que ya va en proceso las gestiones para esto).

El período de prueba es de 2 meses y el modificar la evaluación del desempeño sería un proceso diferente al de Reclutamiento y Selección, pero sí es algo que se está tomando en cuenta ya dentro del IGSS.

Se designará a una persona responsable y externa al proceso y área de reclutamiento para que dé seguimiento a los casos y supervise la aplicación de los ajustes razonables.

Lo hace reclutamiento y selección con supervisiones de la persona designada.

Por lo anterior, Yo Gabriela C. de Búrban  
(nombre del experto que valida)

Sí  NO  **VALIDO** el bajo la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”. Solicito que se tomen las siguientes consideraciones para corrección y ampliación del mismo:

Mis comentarios están en el cuadro, pedí a Yussida agregara su columna de respuestas a mis observaciones. Ya están aclaradas y pediría se incorporen al documento en donde corresponda.

---

---

---

---

Firma: Gabriela C. de Búrban  
Sello: \_\_\_\_\_

Teléfono de contacto: gcastro@uvg.edu.gt

*Reclutamiento y selección*

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones específicas</b>	<b>Respuesta observaciones</b>
<b>VALIDACIÓN DEL FORMATO</b>				
1. ¿Considera usted que la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” es coherente en su redacción?	X			
2. ¿Puede entenderse con claridad la información plasmada en la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”?	X			
3. ¿La presentación del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” se presenta de manera concisa y precisa?	X			
<b>VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA</b>				
<b>Aplicabilidad</b>				
4. ¿Considera que el rediseño planteado es aplicable para un proceso de reclutamiento y selección de personal inclusivo?	X			
5. Según en lo descrito, ¿el rediseño es aplicable para reclutamiento y selección en puestos operativos?	X		No aplicaría a todos los puestos operativos. Depende del tipo de discapacidad.	Siempre se cotejará el perfil de la persona con el perfil del puesto, pues si

Criterio	Sí	No	Observaciones específicas	Respuesta observaciones
<p>6. Según las modificaciones en el rediseño descrito, ¿considera aplicables los ajustes razonables planteados en el mismo?</p> <p><b>Flexibilidad</b></p>	X			<p>cumple con los requisitos necesarios, podrá optar al mismo.</p>
<p>7. Luego de conocer el rediseño del proceso de reclutamiento y selección, ¿considera que puede aplicarse a más puestos, además del personal operativo del IGSS?</p>	X		<p>Si la discapacidad no es cognitiva y si se contara con las herramientas, equipo y personal adecuado.</p>	<p>Las alianzas estratégicas son clave para contar con las herramientas, equipo y personal adecuado, pues brindan apoyo en la adquisición de estos componentes. Personas con discapacidad cognitiva podrán optar a las plazas siempre que cumplan con el perfil necesario del puesto y realicen con éxito las pruebas asignadas para ello, con la finalidad de brindar igualdad de oportunidades.</p>
<p>8. ¿Cree que el proceso es flexible y/o adaptable para realizar proceso de reclutamiento y selección con diferentes tipos de discapacidad, según sea la necesidad?</p>		X	<p>Pienso en relaciones interpersonales y antes sensibilizar al personal</p>	<p>De forma paralela, se plantea la sensibilización del personal del Instituto para llevar a cabo la inclusión laboral.</p>

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones específicas</b>	<b>Respuesta observaciones</b>
<b>Utilidad</b>				
9. ¿Considera que el rediseño puede ser de utilidad dentro y fuera del IGSS?	X			
10. ¿Cree que el planteamiento realizado en el rediseño puede utilizarse para crear un ambiente de reclutamiento y selección inclusivo con igualdad de oportunidades?	X			
<b>Potencialidad</b>				
11. ¿Considera posible la implementación del proceso rediseñado para crear ambientes inclusivos dentro y fuera del IGSS?	X		Sí, siempre y cuando se cuente con presupuesto y el equipo necesario, hay que pensar en la locomoción si es discapacidad física.	El Área de Reclutamiento y Selección debe adaptarse físicamente para la libre locomoción de ayuda biomecánica de los aspirantes y trabajadores.

Elaboración propia según Barneond (2019).

### *Recursos Humanos*

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones específicas</b>	<b>Respuesta observaciones</b>
<b>VALIDACIÓN DEL FORMATO</b>				
1. ¿Considera usted que la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” es coherente en su redacción?	X			

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones específicas</b>	<b>Respuesta observaciones</b>
2. ¿Puede entenderse con claridad la información plasmada en la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”?	X			
3. ¿La presentación del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” se presenta de manera concisa y precisa?	X			

#### **VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA**

##### **Aplicabilidad**

4. ¿Considera que el rediseño planteado es aplicable para un proceso de reclutamiento y selección de personal inclusivo?	X			
5. Según lo descrito, ¿el rediseño es aplicable para reclutamiento y selección en puestos operativos?	X		Dependerá de los tipos de discapacidad que apliquen.	Se plantean ajustes razonables para los diferentes tipos de discapacidad.
6. Según las modificaciones en el rediseño descrito, ¿considera aplicables los ajustes razonables planteados en el mismo?	X			

##### **Flexibilidad**

7. Luego de conocer el rediseño del proceso de reclutamiento y selección, ¿considera que puede aplicarse a más	X		Deberá contarse con las herramientas, equipo y personal necesario.	Se plantean las alianzas estratégicas para la facilitación de adquisición de
--	---	--	--	--

Criterio	Sí	No	Observaciones específicas	Respuesta observaciones
puestos, además del personal operativo del IGSS?			Considerar también que no siempre será posible con discapacidad cognitiva.	esas herramientas, equipo y personal. De igual manera, se brindará la igualdad de oportunidades a los diferentes tipos de discapacidad, aplicando siempre la importancia de que cumpla con el perfil del puesto requerido.
8. ¿Cree que el proceso es flexible y/o adaptable para realizar proceso de reclutamiento y selección con diferentes tipos de discapacidad, según sea la necesidad?		X	Personas con autismo tendrán dificultad para relaciones interpersonales y debe considerarse también que el personal debe sensibilizarse antes de la inclusión.	La sensibilización inicia antes de la inclusión laboral como un medio preparatorio; sin embargo, se realiza de forma simultánea durante todo el proceso y continúa. Considerando que las personas con autismo difieren entre sí, debe tomarse en cuenta que podrán optar a las plazas que se encuentren vacantes y durante el proceso de reclutamiento y selección podrá determinarse si

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones específicas</b>	<b>Respuesta observaciones</b>
				es apto para el puesto o no.
<b>Utilidad</b>				
9. ¿Considera que el rediseño puede ser de utilidad dentro y fuera del IGSS?	X			
10. ¿Cree que el planteamiento realizado en el rediseño puede utilizarse para crear un ambiente de reclutamiento y selección inclusivo con igualdad de oportunidades?	X			
<b>Potencialidad</b>				
11. ¿Considera posible la implementación del proceso rediseñado para crear ambientes inclusivos dentro y fuera del IGSS?	X		Sí, siempre y cuando se cuente con presupuesto y el equipo necesario, hay que pensar en la locomoción si es discapacidad física.	Debe considerarse que debe crearse un espacio para reclutamiento y selección que sea apto para las necesidades tanto de las personas con discapacidad como las personas regulares.

Elaboración propia según Figueroa (2019).

## IGSS

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones específicas</b>	<b>Respuesta observaciones</b>
<b>VALIDACIÓN DEL FORMATO</b>				
1. ¿Considera usted que la propuesta del "Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto	X		Ya que el nuevo proceso únicamente presenta ajustes viables al proceso actual.	

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones específicas</b>	<b>Respuesta observaciones</b>
Guatemalteco de Seguridad Social” es coherente en su redacción?				
2. ¿Puede entenderse con claridad la información plasmada en la propuesta del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social”?	X		Los ajustes planteados son claros y concisos.	
3. ¿La presentación del “Rediseño del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, Dirigido a Personas con Discapacidad para Puestos Operativos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social” se presenta de manera concisa y precisa?	X		Es totalmente claro y sobretodo, viable.	

### **VALIDACIÓN DE LA ESTRUCTURA**

#### **Aplicabilidad**

4. ¿Considera que el rediseño planteado es aplicable para un proceso de reclutamiento y selección de personal inclusivo?	X			
5. Según lo descrito, ¿el rediseño es aplicable para reclutamiento y selección en puestos operativos?	X		Sí, es totalmente congruente para su viabilización.	
6. Según las modificaciones en el rediseño descrito, ¿considera aplicables los ajustes razonables planteados en el mismo?	X		Son todos únicamente ajustes, por lo que son aplicables.	

#### **Flexibilidad**

7. Luego de conocer el rediseño del proceso de reclutamiento y selección, ¿considera que puede aplicarse a más	X		Únicamente habría que considerar algunos cambios	
--	---	--	--	--

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones específicas</b>	<b>Respuesta observaciones</b>
puestos, además del personal operativo del IGSS?			de fondo, pero sí se puede aplicar.	
<b>8.</b> ¿Cree que el proceso es flexible y/o adaptable para realizar proceso de reclutamiento y selección con diferentes tipos de discapacidad, según sea la necesidad?	X		Es totalmente flexible y da maneras de concretarlo y de manera fácil.	
<b>Utilidad</b>				
<b>9.</b> ¿Considera que el rediseño puede ser de utilidad dentro y fuera del IGSS?	X		Porque refuerza el tema inclusión y le da sentido social a la gestión del IGSS.	
<b>10.</b> ¿Cree que el planteamiento realizado en el rediseño puede utilizarse para crear un ambiente de reclutamiento y selección inclusivo con igualdad de oportunidades?	X		Totalmente, ya que sugiere los ajustes necesarios para dicho proceso se haga inclusivo.	
<b>Potencialidad</b>				
<b>11.</b> ¿Considera posible la implementación del proceso rediseñado para crear ambientes inclusivos dentro y fuera del IGSS?	X		Sí, ya que como mencioné no hay cambios trascendentales, sino más bien ajustes viables.	
<b>Ampliación de comentarios:</b>			Ampliación de comentarios: Considera que la sugerencia de rediseño es totalmente viable y válida, ya que no impacta o altera el proceso actual, sino más bien lo moldea para que este mejore en su campo de aplicación. Por otro lado cabe resaltar que no presenta mayor inversión en cuanto a capacidad instalada, así como equipamiento.	

Elaboración propia según Miranda (2019).

## D. Resultado Municipalidad de Guatemala:



**Muni Guate** | Unidad de Información



Guatemala, 09 de julio de 2019

**Expediente No. 832-2019**

**ASUNTO:** **JÚSSIDA ANDREA RAMÍREZ HIDALGO**, presentó solicitud de información identificada con el expediente número 832-2019.

### **RESOLUCIÓN No. UDI-1955-2019**

La Unidad de Información de la Municipalidad de Guatemala, tiene a la vista la solicitud de información ingresada por medio de formulario electrónico con fecha 02 de julio de 2019, por **JÚSSIDA ANDREA RAMÍREZ HIDALGO**, dentro del expediente número 832-2019, quien solicita información y respuesta a las preguntas numeradas planteadas en dicha solicitud. **CONSIDERANDO:** Que para atender la solicitud de información planteada dentro del presente expediente, se recibió informe remitido por la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Guatemala, por medio del cual se da respuesta a la solicitud planteada. **CONSIDERANDO:** Que de conformidad con el Artículo 15 de la Ley de Acceso a la Información Pública, los interesados tendrán responsabilidad, penal y civil por el uso, manejo o difusión de la información pública a la que tengan acceso, de conformidad con esta ley y demás leyes aplicables. **CONSIDERANDO:** Que de conformidad con el artículo 42 de la Ley de Acceso a la Información Pública, presentada y admitida la solicitud, la Unidad de Información deberá emitir dentro de diez días siguientes, la resolución en cualquiera de los términos que expresa el artículo citado, razón por la cual es procedente se dicte la resolución que en derecho corresponde. **POR TANTO:** Con base en lo considerado y en lo que para el efecto preceptúan los artículos: 16, 41 y 42 de la Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto número 57-2008 del Congreso de la República, 1 y 3 de la Ley de lo Contencioso Administrativo, Decreto número 119-96 del Congreso de la República, al **RESOLVER se declara:** **I.** Se tiene por entregado a **JÚSSIDA ANDREA RAMÍREZ HIDALGO**, copia simple del informe tal como fue remitido por la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Guatemala, contenido en un (1) folio útil de un solo lado. **II.** Notifíquese la presente resolución por medio del correo electrónico siguiente: [jussidaandrea@gmail.com](mailto:jussidaandrea@gmail.com) y déjese constancia dentro del expediente respectivo. **III.** Firme la presente resolución trasládese al Archivo correspondiente. **Notifíquese.**

 MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA  
Unidad de Información -UDI-



DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS



No. de expediente: 832-2019

Solicitante: JUSSIDA ANDREA RAMIREZ HIDALGO  
Fecha de solicitud: 2 de julio de 2019

De conformidad con lo solicitado por JUSSIDA ANDREA RAMIREZ HIDALGO, la Dirección de Recursos Humanos de la Municipalidad de Guatemala informa lo siguiente:

- 1) La Municipalidad de Guatemala siempre ha contratado a su personal sin hacer ningún tipo de discriminación, razón por la cual siempre ha existido inclusión laboral
- 2) Al no hacer ningún tipo de discriminación la Municipalidad de Guatemala no ha tenido la necesidad de realizar ningún estudio previo para tener inclusión laboral
- 3) Actualmente laboran para la Municipalidad de Guatemala personal con discapacidad visual, auditiva y física que son los casos más comunes, pero siempre está la apertura de dar trabajo sin importar el tipo de diagnóstico ya que lo único que se califica es que la persona cumpla con el perfil para ocupar la plaza vacante
- 4) No existe un proceso de inclusión como tal, ya que la institución no hace ningún tipo de discriminación, sólo necesita que la persona cumpla con el perfil laboral.
- 5) El proceso de reclutamiento y selección en la Municipalidad de Guatemala es el mismo para todo aquel que solicite trabajo.  
b) El proceso de reclutamiento es el mismo para todas las personas que solicitan empleo en la Municipalidad de Guatemala, no se han implementado adaptaciones
- 6) La Municipalidad de Guatemala, por ser una institución de servicio se ha preocupado por adaptar las instalaciones para toda aquella persona con discapacidad ya sean parte del personal o de los usuarios.

Guatemala, 4 de julio de 2019

MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
JAD-1  
FIRMA DE:   
EN LA UNIDAD DE INFORMACION  
Sandra Teresa Rivera Chang

Ing. Oscar Alfonso de León Matizaya  
Director de Recursos Humanos

muniguate.com  
T. 1551  
f t i

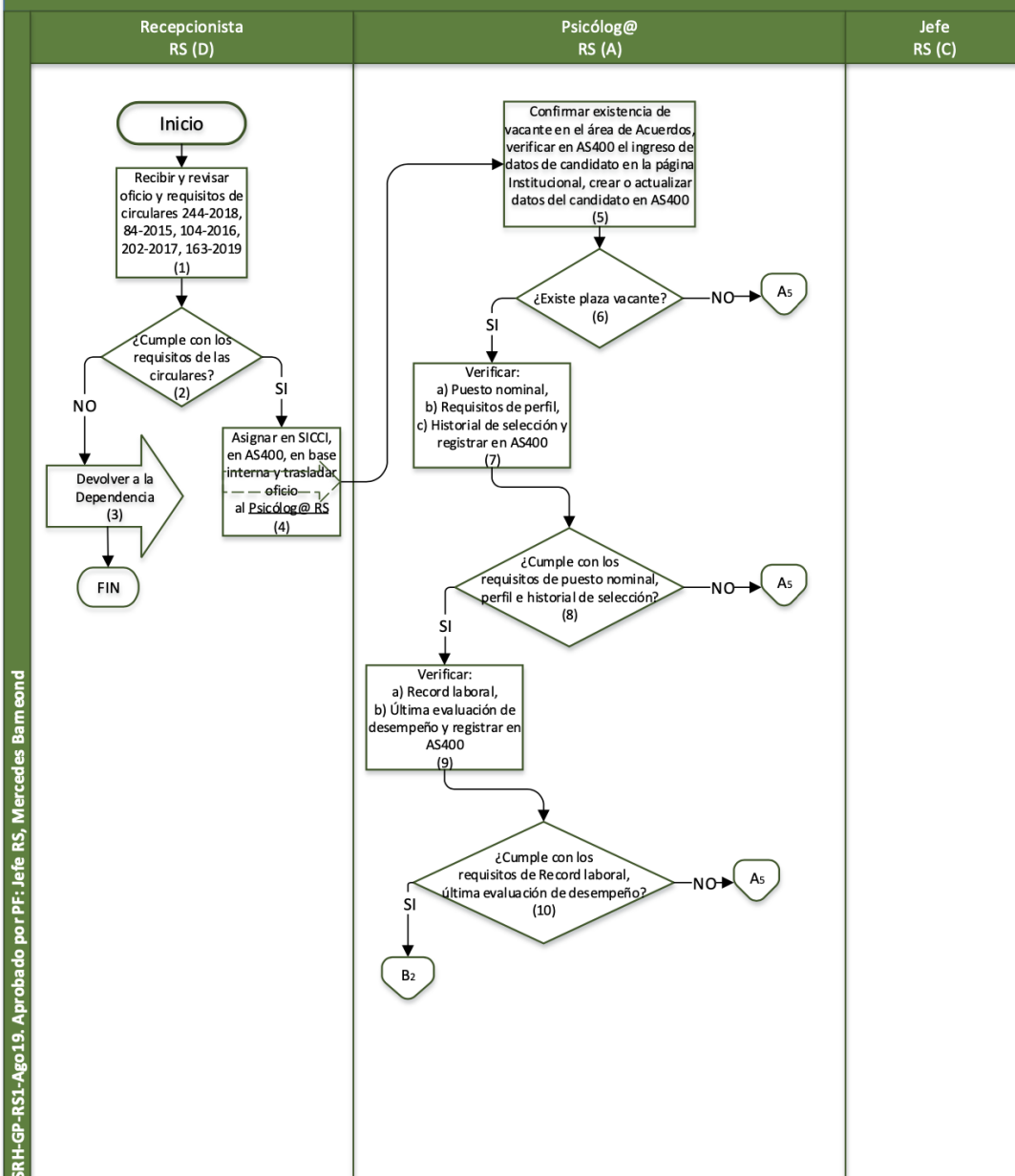
21 calle 6-77, zona 1, Palacio Municipal,  
Centro Cívico, 5to. Nivel.  
Teléfonos: 2285-8133

## E. Reclutamiento y selección de personal 011 por convocatoria interna en la dependencia



Subgerencia <b>Recursos Humanos</b>	Departamento: <b>Gestión y Planeación</b>	Código: <b>SRH-GP-RS1-Ago19</b>	
Elaborado por: <b>Asesores SRRHH</b>	<b>Medición de Carga Laboral a Nivel Institucional</b> Enfoque: <b>Procedimiento</b>	Fecha: <b>28Ago19</b>	Pág.: <b>1/6</b>

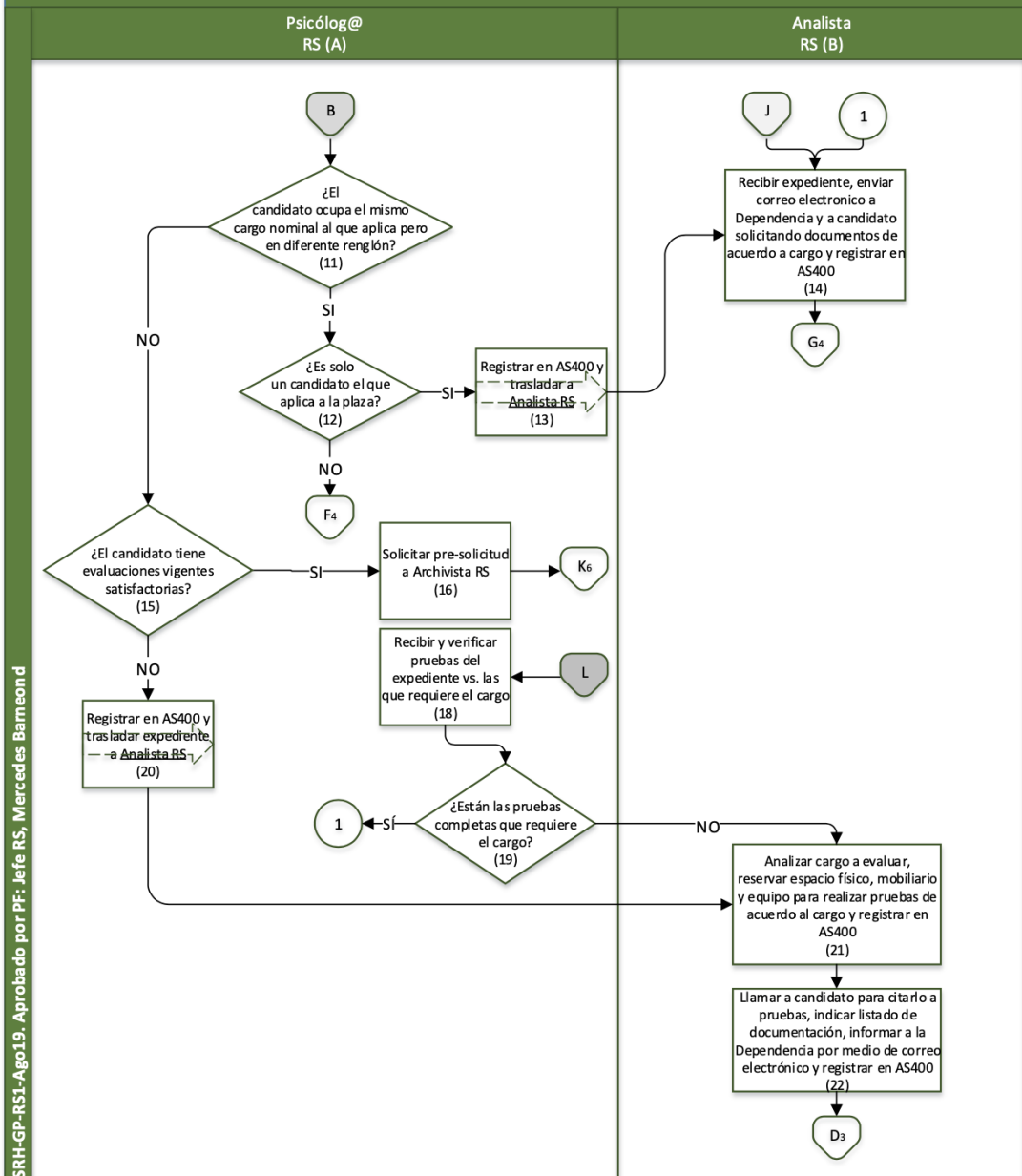
### Reclutamiento y Selección de Personal 011 por Convocatoria Interna en la Dependencia





Subgerencia <b>Recursos Humanos</b>	Departamento: <b>Gestión y Planeación</b>	Código: <b>SRH-GP-RS1-Ago19</b>	
Elaborado por: <b>Asesores SRRHH</b>	<b>Medición de Carga Laboral a Nivel Institucional</b> Enfoque: <b>Procedimiento</b>	Fecha: <b>28Ago19</b>	Pág.: <b>2/6</b>

### Reclutamiento y Selección de Personal 011 por Convocatoria Interna en la Dependencia

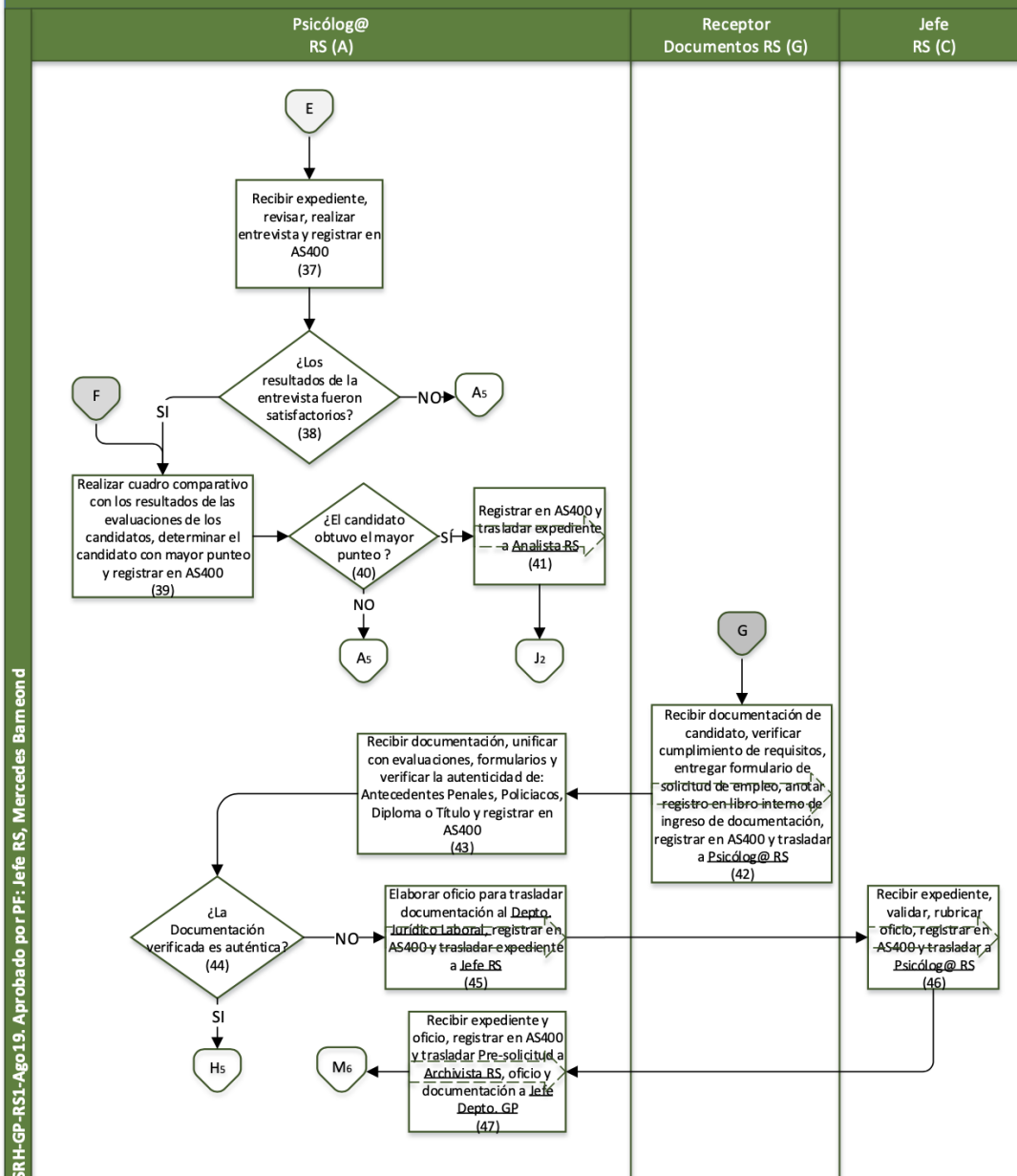






Subgerencia <b>Recursos Humanos</b>	Departamento: <b>Gestión y Planeación</b>	Código: <b>SRH-GP-RS1-Ago19</b>	
Elaborado por: <b>Asesores SRRHH</b>	<b>Medición de Carga Laboral a Nivel Institucional</b> Enfoque: <b>Procedimiento</b>	Fecha: <b>28Ago19</b>	Pág.: <b>4/6</b>

### Reclutamiento y Selección de Personal 011 por Convocatoria Interna en la Dependencia

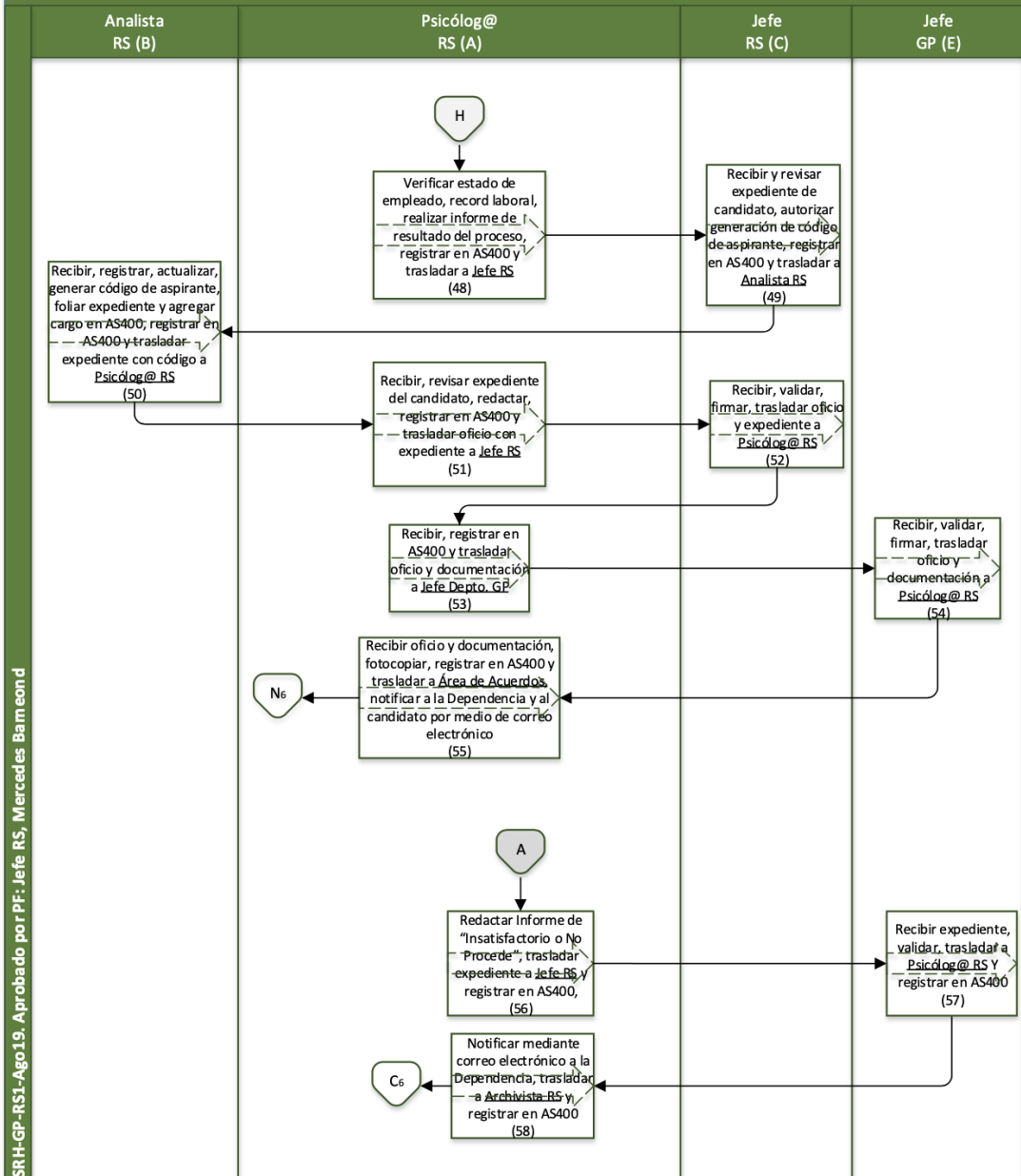


SRH-GP-RS1-Ago19. Aprobado por PF: Jefe RS, Mercedes Barneond



Subgerencia <b>Recursos Humanos</b>	Departamento: <b>Gestión y Planeación</b>	Código: <b>SRH-GP-RS1-Ago19</b>	
Elaborado por: <b>Asesores SRRHH</b>	<b>Medición de Carga Laboral a Nivel Institucional</b> Enfoque: <b>Procedimiento</b>	Fecha: <b>28Ago19</b>	Pág.: <b>5/6</b>

**Reclutamiento y Selección de Personal 011 por Convocatoria Interna en la Dependencia**

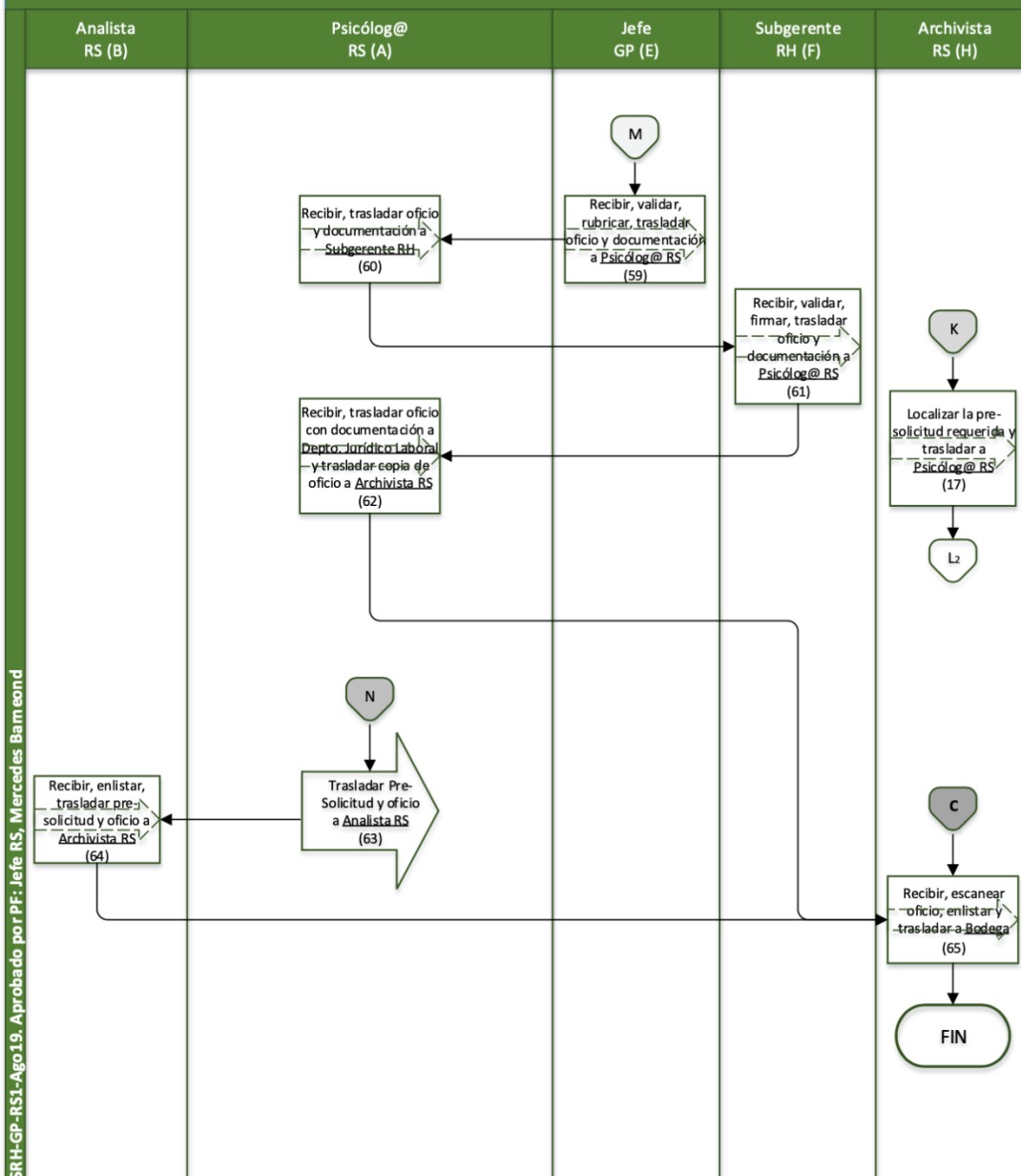


SRH-GP-RS1-Ago19. Aprobado por PF: Jefe RS, Mercedes Bameond



Subgerencia <b>Recursos Humanos</b>	Departamento: <b>Gestión y Planeación</b>	Código: <b>SRH-GP-RS1-Ago19</b>	
Elaborado por: <b>Asesores SRRHH</b>	<b>Medición de Carga Laboral a Nivel Institucional</b> Enfoque: <b>Procedimiento</b>	Fecha: <b>28Ago19</b>	Pág.: <b>6/6</b>

### Reclutamiento y Selección de Personal 011 por Convocatoria Interna en la Dependencia



SRH-GP-RS1-Ago19. Aprobado por PF: Jefe RS, Mercedes Barmcond