

# INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL SECTOR UNIVERSITARIO: UNA VISIÓN GERENCIAL<sup>1</sup>

Rebeca Raquel Quiñones Castellano<sup>2</sup> y Alexa Angélica Senior Naveda<sup>3</sup>

UNEFA, Venezuela y Universidad del Zulia, Venezuela - Artículo Tipo 1. Investigación Científica y Tecnológica  
Recibido: 22 de marzo de 2013 - Aceptado: 12 de junio 2014

## RESUMEN

La presente investigación aborda aspectos teóricos, objeto de explicar las políticas de inserción laboral de personas con discapacidad y su posible instrumentación en el sector educativo, entendiéndose ésta como un proceso de integración en igualdad de condiciones, respecto a los demás miembros de la organización. Se fundamenta en tres políticas prioritarias, consistentes con los componentes y operaciones de la gestión que sustentan los programas de inclusión a ser puestos en práctica de acuerdo al marco normativo actual. Se toma como contexto de análisis para las políticas de inserción laboral, la planificación, dirección y promoción de su capital humano, atendiendo las etapas de la gestión administrativa, requiriendo que misión y objetivos institucionales tengan como norte la integración de todos sus miembros, sin menoscabo de las condiciones de diversidad funcional que los mismos puedan poseer. Se sustenta en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, bajo la directriz de Suprema Felicidad Social. El tipo de investigación es explicativa, pues se parte de una red representacional o teórica preexistente para llegar a reconfiguraciones sucesivas. Dichas consideraciones teóricas permiten estudiar la importancia de impulsar acciones destinadas a promover espacios más reflexivos en la gestión de las instituciones educativas, para quienes viven la discapacidad, situados en la aceptación de la diversidad humana y de las diferencias en condiciones de equidad entre las personas que laboran en el sector universitario.

## Palabras Clave:

Inserción Laboral, Personas con Discapacidad, Sector Universitario, Visión Gerencial.  
JEL: M54, M55, I12

## Si va a referenciar este artículo / To quote this article / se for citar este artigo

Quiñones R. y Senior, A. (2014). Inserción laboral de personas con discapacidad: Reto para la gestión empresarial. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 11-26.

<sup>1</sup> Este artículo es producto de la investigación: "Inserción laboral como herramienta para la aceptación de personas con discapacidad en las universidades". Se finalizó en su totalidad, la misma se circunscribe a la línea de investigación matricial Ética y Desarrollo Humano en las Organizaciones, enmarcada en la línea potencial de investigación Factores Humanos.

<sup>2</sup> Dra. En Ciencias Gerenciales, Magister en Gerencia de Mercadeo, Licda. En Comunicación Social. Docente en Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana. E-mail: rebecaq6@gmail.com

<sup>3</sup> Dra. en Ciencias Gerenciales. Personal docente de investigación y postgrado de la Universidad del Zulia. E-mail asenior9@yahoo.es

## *Occupational insertion of disabled people in the university sector: A managerial vision*

### **ABSTRACT**

This research addressed theoretical aspects, in order to explain the policies of employment of people with disabilities and their possible implementation in the education sector, understanding this as a process of integration on equal terms, compared to the other members of the organization. It was based on three policies of priority, consistent with the components and management operations that support inclusion programs to be implemented under the current regulatory framework. Researchers took as analysis context for job placement policies, planning, management and promotion of their human capital, dealing with the steps of the administration, requiring institutional mission and objectives having as main goal the integration of all its members, without prejudice of functional diversity conditions that they may possess. It was based on El Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013- Plan of Economic and Social Development of the Nation 2007-2013, under the guidance of Suprema Felicidad Social. The research was explanatory, as it is part of a representational network or existing theory to reach successive reconfigurations. These theoretical considerations allowed studying the importance of encouraging actions to promote more reflective spaces in the management of educational institutions, for those who face disability, placed in the acceptance of human diversity and differences in conditions of equality among people working in the university sector.

### *Keywords:*

Job Placement, People with Disabilities, University Sector, Managerial Vision.

## *Inserção laboral de pessoas com deficiência no setor universitário: Uma visão*

### **RESUMO**

Esta pesquisa aborda aspectos teóricos, a fim de explicar as políticas de inserção de trabalho para pessoas com deficiência e sua possível implementação no setor da educação, entendido assim como um processo de integração em igualdade de condições em relação aos outros membros da organização. Baseia-se em três políticas prioritárias, consistentes com os componentes e operações da gestão que apoiam os programas de inclusão a ser implementados no âmbito de acordo com o quadro normativo atual. É escolhido como contexto para a análise das políticas de inserção de trabalho, a planejamento, gestão e promoção do seu capital humano, cumprindo os passos da gestão administrativa, requerendo que missão e objetivos institucionais têm com norte a integração de todos os seus membros, sem prejuízo das condições de diversidade funcional que eles podem possuir. Este é sustentado com base no Plan de Desarrollo Económico (Plano de Desenvolvimento Económico) e Social da Nação 2007-2013, sob a orientação da Suprema Felicidade social. A pesquisa é do tipo explicativo, pois parte de uma rede representacional teórica preexistente para atingir reconfigurações sucessivas. Estas considerações teóricas permitem estudar a importância de impulsar ações destinadas a promover espaços mais reflexivos na gestão das instituições de ensino, para os que vivem a deficiência, situados na aceitação da diversidade humana e das diferenças em condições de igualdade entre as pessoas que trabalham no setor universitário.

### *Palavras-chave:*

Inserção de trabalho, Pessoas com deficiência, Setor Universitário, Visão geral.

## INTRODUCCIÓN

La inserción laboral de personas con discapacidad debe ser asumida como un reto para la gestión institucional en la tarea de lograr una organización sistémica, justa humana y no centrada **únicamente en el** mero cumplimiento del ordenamiento legal en materia de la misma. En el presente artículo se plantean tres políticas prioritarias para la inserción laboral de las personas discapacitadas en un ambiente de igualdad, las cuales son consistentes con los elementos y etapas de la gestión administrativa en instituciones de educación superior. Las estrategias propuestas desde el análisis teórico permiten sostener los programas de inserción, de cara al marco normativo relacionado a la igualdad de oportunidades.

En este caso se toman como referencia para las políticas de inserción laboral, la planificación, la dirección, la promoción de la empleabilidad, las oportunidades y el fortalecimiento institucional. Desde esta perspectiva, se considera que la aplicación de estrategias en el contexto gerencial de las instituciones de educación universitaria, deben ser consistentes con la misión y los objetivos compartidos, orientados a la integración de todos sus miembros, sin detrimento de sus limitaciones o condiciones de diversidad funcional. Bajo esta premisa pueden obtenerse resultados tanto alentadores como beneficiosos para el cumplimiento de las metas previstas en los planes educativos y en proyectos institucionales.

## METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es documental, de tipo explicativa, deductiva. El estudio se abordó desde la perspec-

tiva teórica gerencial, enmarcada en la ética y el desarrollo humano en las organizaciones, específicamente en la línea potencial de factores humanos. Se fundamentó normativamente en las Líneas Generales del Primer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, bajo la directriz de Suprema Felicidad Social. La inferencia deductiva fue aplicada como técnica para llevar a cabo el análisis de contenido; como instrumento se emplearon los mapas de conocimiento y representaciones gráficas como formatos de registro de la construcción teórica resultante.

Seguidamente, se presenta a aproximación teórica requerida para el manejo de la categoría Inserción laboral de personas con invalidez desde la perspectiva de la gestión institucional.

## ASPECTOS ESTRUCTURALES Y FUNCIONALES DE LA DISCAPACIDAD

A decir de la Organización Mundial para la Salud y el Banco Mundial (2011), la discapacidad forma parte de la condición humana; ésta puede ser asumida como un fenómeno complejo, sistémico, variante y de múltiples implicaciones de acuerdo al contexto. En ella intervienen componentes de diverso orden tanto estructurales como funcionales de la persona humana, con respecto al ente bio-psicosocial-cultural-espiritual, en cuanto al ser mismo se refiere, a los demás y a su entorno. De acuerdo a esta aseveración, la discapacidad incluye aspectos fisiológicos y/o anatómicos, de origen genético, hereditario u orgánico, que permiten referirse a dicha inhabilidad de modo estructural corporal, circunscrita a las partes anatómicas del cuerpo, tales como los órganos, extremidades y sus componentes.

Tal discapacidad también incorpora aspectos funcionales de índole corporal que se presentan a partir de las distintas fisiologías de cada sistema humano; a estas funciones se adicionan los factores psicológicos que determinan y son determinados por la estructura y funcionamiento del organismo, generando procesos de inestabilidad psicológica, derivando disfunciones en el núcleo familiar, carencias afectivas y hasta maltrato **físico, psicológico y verbal**; esto es un concepto empobrecido, emanado de las limitaciones sociales o en el acceso a un empleo decente, capaz de garantizar la pervivencia, así como la dignidad humana. En este sentido, se denota la frustración que genera en las personas con invalidez la dependencia económico-social de terceros y las pocas posibilidades de obtener un empleo en función de sus competencias profesionales en condiciones de igualdad.

Los factores ambientales en la discapacidad configuran el ambiente físico, social, cultural, actitudinal, en el cual una persona vive, se relaciona y conduce su vida; está conformado por claves culturales donde se asume la condición y desde donde se establecen referentes de actuación para el manejo e interpretación de la información del entorno, especialmente los significados de las oportunidades laborales.

## UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA INSERCIÓN LABORAL

La inserción laboral consiste en ofrecer un acompañamiento a personas que están en situación de exclusión social con el objetivo de que puedan incorporarse al mercado profesional, apostando por la incorporación del sujeto con diversidad, que posee competencias específicas acordes a los requerimientos del mercado de

trabajo, permitiéndole acceder a la esfera económica de la sociedad y desarrollarse plenamente en los campos de actuación social, político, cultural, entre otros, de modo productivo, de esta manera podrá tener acceso a bienes socio económicos-emocionales desde un mecanismo formativo- educativo que lo emancipa como persona y lo configura como capital humano en las instituciones de educación universitaria (Zandomeni, 2004).

La inserción laboral procura superar la doble exclusión o debilidad socio laboral; inicialmente se utilizó el término para referirse a la población joven en el proceso de transición a la vida adulta, luego se generalizó su uso a los colectivos de jóvenes y en la actualidad se incluyen los grupos anteriores, además de los adultos en situación de vulnerabilidad social (Salvá 2008). Mientras que para Jiménez (2009) la inserción se refiere a los distintos momentos y procesos mediante los cuales los profesionales egresados acceden al mercado de trabajo.

Por su parte, Albornoz (2009) define la Inserción laboral o profesional como el proceso compuesto de diferentes actividades encaminadas a la consecución y mantenimiento del empleo, en tanto que Mayor (2011) enmarca dos aspectos clave del concepto: el primero es la inserción socio-laboral, señalando que el mismo define la totalidad de elementos socioeducativos que potencian el desarrollo madurativo de un menor y lo conducen a su independencia, mientras que el segundo concepto, relaciona a la población socialmente considerada en situación de riesgo o de exclusión. Lo describe como un proceso preventivo, generador de estructuras madurativas que posibilitan un desarrollo normalizado en sociedad, debiendo incidir en mayor medida en la población vulnerable y no en la ya considerada excluida.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, es importante referir, el Plan de Empleabilidad para las Personas con Discapacidad en Andalucía 2007-2013 (Decreto 536/2008, de 30 de diciembre 2009). Este define la inserción laboral como una de las vías de integración y reconocimiento social de las personas con discapacidad, mencionando al proceso de selección o la adaptación de los puestos de trabajo, como los principales desafíos que pueden enfrentar las instituciones educativas a la hora de incorporar laboralmente a una persona discapacitada, por lo cual se requiere actuaciones integradoras concretas para eliminar toda forma de discriminación.

Consistentemente con las vías de integración y reconocimiento, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, CRBV (1999), establece desde su Exposición de Motivos, la garantía de la autonomía funcional de los seres humanos con necesidades especiales, consagrando así mismo, la igualdad de derechos para todos los ciudadanos, sin ningún tipo de discriminación, considerando equitativamente e inclusivamente a las personas con inhabilidad física. En este sentido, la CRBV declara en su capítulo V, referido a los derechos sociales y de las familias, artículo 81, que toda persona con discapacidad o necesidades especiales tiene derecho al ejercicio pleno y autónomo de sus capacidades para vivir y auto-sustentarse, a integrarse tanto comunitaria como familiarmente.

Por su parte, el artículo 30 de la Ley para personas con discapacidad de la República Bolivariana de Venezuela (2007), refiere sobre la inserción y re-inserción laboral:

La promoción, planificación y dirección de programas de educación, capacitación y recapacitación, orientados a la inserción y reinserción laboral de personas con discapacidad, corresponde a los ministerios con competencia en materia del trabajo, educación y deportes y economía popular, con la participación del Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad.

Desde la perspectiva de esta investigación, la inserción laboral consiste en incorporar a una persona en situación de exclusión, a la institución de educación universitaria donde cumplirá una faena de trabajo o prestará sus servicios profesionales conforme al perfil personal, grado académico o instrucción que posea, de acuerdo a las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales para realizar labores específicas, bajo la dirección de un gerente académico o coordinador de dependencia. De tal modo que la inserción laboral de las personas con discapacidad es entendida como un proceso que involucra una serie de acciones orientadas a la incorporación en un puesto de trabajo, en el cual, el empleo se realiza bajo condiciones equitativas de labores, sueldos y horarios respecto a cualquier otro trabajador sin discapacidad.

## **DIMENSIONES BÁSICAS DE LA INSERCIÓN LABORAL**

Partiendo del hecho de que la inserción laboral de personas con discapacidad tiene diversas aristas, se realizó un esfuerzo por dimensionar esta categoría de estudio, entendida como un fenómeno, y/o proceso, pero a su vez como un resultado al cual se aspira llegar. En ese sentido, se plantean tres dimensiones consideradas críticas e inferidas a partir de Gordachevich (2005), así se tiene que el aprendizaje constituye un pilar fundamental del proceso de inserción



laboral, el cual es visto a la luz de la necesidad de construir capacidades tanto para la persona que opta por el empleo como para el gerente y su equipo de trabajo. Estas competencias de orden personal, cognitivo, herramental y actitudinal deben favorecer el seguimiento laboral, el fortalecimiento institucional, así como facilitar el proceso de adaptación al cargo o puesto de trabajo.

En esta perspectiva es relevante el seguimiento laboral, entendido éste como procedimientos que proveen información, asesoramiento, apoyo y la evaluación continua en el puesto de trabajo, con el objeto de garantizar el pleno ejercicio de las potencialidades de los beneficiarios que presentan discapacidades. Puede decirse que entre los procedimientos más relevantes se encuentra el establecimiento de un clima laboral de inclusión y equidad tanto en la asignación de tareas como en el proceso de evaluación.

Resulta necesario considerar la adaptación de las personas con discapacidad a las tareas dominio del cargo, que se requiere desarrollar en los puestos de trabajo, así como la adaptación de los compañeros de trabajo, por lo que la inserción puede ser percibida como un tránsito de estados o fases de maduración, donde las constantes son el cambio y la transformación en todos los sentidos de la vida personal, colectiva y organizacional. Debido a ello, es deseable que dichos cambios sean promovidos e inducidos desde la gerencia, con el objeto, tanto de modelar en cascada conductas responsables, como de afianzar actuaciones colectivas proclives a generar compromisos mutuos entre todos los integrantes del equipo de trabajo.

Tomando como referencia a Godachevich (2005), sobre el apoyo laboral, puede inferirse que éste debe instrumen-

tarse de modo multidireccional en todos los niveles de la institución para que las transformaciones necesarias puedan darse. Esto permite la concreción de la inserción laboral como un resultado del proceso de aprendizaje ético, continuo, gradual, sistemático y evolutivo. Este proceso, debe planearse de forma participativa, lo que incide positivamente en el fortalecimiento de la igualdad como valor organizacional, ejercitado también en las fases de control y evaluación del desempeño.

Sustentados en los planteamientos anteriores, es forzoso considerar como un imperativo categórico el establecimiento de acuerdos institucionalizados para llevar a cabo los procesos de inserción laboral, bien sea como normas o rutinas que entrañen el diseño, aplicación, seguimiento y evaluación de planes y estrategias organizacionales para llevar a cabo este cometido.

## **LAS ETAPAS DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS DE INSERCIÓN LABORAL**

La instrumentación de las políticas de inserción laboral en el sector educativo, así como el cumplimiento de las diversas etapas propuestas para la gestión institucional, se conciben en la búsqueda de un proceso de integración en términos de igualdad de condiciones, respecto a los demás miembros de la organización. En este sentido, se plantean tres políticas prioritarias de inclusión laboral que son consistentes con los elementos de la gestión institucional y los procedimientos administrativos que se siguen en la organización, los cuales permiten llevar a cabo los programas de inserción de forma ordenada mientras se cumple a su vez, con el marco normativo relacionado a la igualdad de oportunidades.

En este caso se toman como referencia para las políticas de inserción laboral, la planificación, la dirección y la promoción, etapas que permitirán mejorar la empleabilidad, las oportunidades y el fortalecimiento institucional de manera significativa al aplicarse estrategias desde el establecimiento de las funciones empresariales, la misión y los objetivos orientados a la integración de todos sus miembros, sin menoscabo de sus limitaciones o condiciones diversas discapacitantes.

## PLANIFICACIÓN

Es la primera de las funciones que componen la gestión institucional, la cual permite determinar y encausar de manera precisa los objetivos que se han definido con base en un rendimiento esperado y la manera de alcanzarlos (Yagüez, Jurado, Gracia & Casanova, 2007). La planificación recoge las acciones y los medios para lograr los objetivos futuros en un procedimiento que debe dar respuesta a: ¿qué se debe hacer?, ¿cómo se debe hacer? y ¿cuándo se debe hacer? Para Solanas & Sabaté (2008), la planificación **es inherente a la estrategia**; significa establecer un plan de actuación, desarrollar un método, una forma de hacer o trazar un proyecto en función de alcanzar una finalidad concreta. Estas autoras afirman que planificar implica ordenar, organizar, actuar bajo unos criterios y directrices previamente establecidas con una visión estratégica, la cual debe contemplar todos los aspectos realmente importantes o decisivos para el futuro institucional.

Para Stoner (2004), la planificación implica el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzarlas. Es

una herramienta que ayuda al estratega a actuar ordenadamente, reduciendo los niveles de riesgo, a la vez que se hace un buen manejo de la incertidumbre en las organizaciones, en su funcionamiento presente y futuro, porque implica la observación en las decisiones institucionales, así como en las consecuencias de sus acciones y resultados obtenidos.

La idea central de ésta es la racionalidad, pues se debe elegir justificadamente las mejores alternativas para la consecución de los objetivos institucionales; implica la reducción del número de alternativas compatibles con los medios disponibles (Martner, 2004). Además, cierra el paso al ensayo de cualquier conducta futura riesgosa, elige o descarta inteligentemente lo que debe hacerse y lo que no. De ahí que Martner (2004) y Solanas & Sabaté (2008) coinciden en que la planificación es la asignación concreta de metas a la conducta en un plazo determinado, al cual se le ha estipulado medios en función de los objetivos.

Por su parte, Robbins & Cenzo (2002) se refieren a la planificación como la definición de metas u objetivos institucionales, el establecimiento de estrategias generales para alcanzarlas, así como la preparación de la jerarquía de planes para integrar las actividades con los fines y los medios, es decir, lo que se hará con el cómo se hará. Estos autores hacen referencia a la planificación informal y formal; la primera es la realización de planes, cuyo contenido pocas veces se plasma por escrito, pues sólo está en la mente de quien piensa realizarlo, mientras que la planificación formal establece con claridad las metas a seguir y los objetivos organizacionales como un todo armonioso.

En cuanto a los principios internacionales se tiene, por otra parte, que las reglas estándares de las Naciones Unidas (2006), sobre igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, señala que la planificación de los Estados debe incluir todos los aspectos relativos a la discapacidad, emprendiendo y previendo políticas adecuadas que permitan la participación de estas personas en todos los planos de actuación nacional; así como también, la incorporación de sus necesidades e intereses en los planes de desarrollo general, en lugar de tratarlos como una temática por separado.

Atendiendo a estos principios, la planificación es considerada el primer eslabón de la gestión institucional o gestión gerencial que permite tender un puente de enlace entre la situación actual y el futuro posible de acuerdo a las metas planteadas en las organizaciones, previniendo las situaciones del entorno, aprovechando las fortalezas internas. En este sentido, se puede afirmar que la planificación institucional del sector universitario permite adelantarse a las necesidades inherentes a la inserción laboral de las personas con discapacidad, brindando la garantía de ésta de un modo productivo, plegándose a las políticas del Estado venezolano, contempladas en el Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007-2013) y a la Suprema Felicidad Social estipulada en el mismo.

## DIRECCIÓN

Es el proceso que permite conducir consensuadamente al grupo de personas que laboran en las instituciones hacia la consecución de las metas planteadas, gracias a la influencia que se ejerce sobre ellas para la realización de un objetivo

determinado. En definitiva, dirigir es modificar por la vía persuasiva el comportamiento de un grupo, apoyándose en la vertiente positiva del poder (Yagüez, et al, 2007).

Por su parte, Puchol (2007) se refiere a la dirección, haciendo una aclaratoria sobre las denominaciones de la misma, una referida a la “Dirección de Personal (DP)” y otra a la “Dirección de Recursos Humanos (DRH)”, estableciendo una diferencia tanto semántica como conceptual entre ambas. Este autor señala que la DP es administrativa, micro organizacional, estática y transaccional, la cual se encuentra comprometida con el mantenimiento, los sistemas de control interno de los puestos de trabajo, por lo que sus ciclos de actividad son a corto plazo, mientras que su orientación es de carácter táctico. Los resultados son tangibles, medibles, con decisiones que reciben respuestas rápidas a las diferentes situaciones que vive la institución.

Por el contrario, la DRH es una función directiva, macro organizacional, dinámica, en constante transformación, que se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización. Sin embargo, Puchol (2007) señala que ambos modelos buscan la respuesta al logro de los objetivos organizacionales, “mientras fomentan el desarrollo y las metas personales de sus empleados”(p.28).

La dirección institucional es la función gerencial que moldea y da forma al diseño y administración de la organización; su responsabilidad principal es dilucidar de forma integrada y sistémica las metas, estrategias y diseños de la misma, y en ese sentido adaptarla a un entorno en constante cambio (Daft, 2007). Desde el punto de vista de la investigación, esta función gerencial tiene su mayor desafío



en la gestión del capital humano de la organización y de forma específica en la incorporación de sujetos que presentan diversidad funcional. Por lo tanto, envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación ética, en el objetivo de dirigir a la institución hacia el desarrollo de su potencial, centrados en la esencia humana y razón de ser de la misma.

Tomando en cuenta los criterios del autor precitado, sobre la responsabilidad de la dirección, ésta juega un papel preponderante en la inserción laboral de las personas con discapacidad en las universidades, pues permitirá implementar estrategias que involucren su fuerza laboral, poniendo en marcha la ejecución de un plan orientado hacia la eficiencia, e interpretando el entorno de diversas formas y cumpliendo metas también diversas.

## PROMOCIÓN

La promoción debe asociarse a la carrera profesional del empleado y a su escalabilidad, ya que la persona crece profesionalmente en función de sus competencias profesionales y esfuerzos enriquecedores en actitudes y aptitudes (Baguer, 2005). Dicho autor refiere que hasta hace poco, la promoción al ascenso de nivel jerárquico se presentaba de forma vertical, dentro de una empresa, por la forma de los organigramas verticales, sin embargo, esa realidad ha cambiado en la actualidad con la estructuración de los equipos de trabajo de forma horizontal.

En este sentido, Puchol (2007), señala que dentro de las probabilidades es preferible una promoción interna a un reclutamiento externo y en igualdad de condiciones, optando por el empleado más

antiguo. Por su parte, Chong (2007), se refiere a la promoción como el conjunto de técnicas que se utilizan para persuadir e informar al consumidor sobre las características y beneficios de los servicios prestados. Sin embargo, en la presente investigación, la promoción se refiere a todos los aspectos abarcados por los autores antes indicados; involucra la promoción de las competencias profesionales señaladas por Baguer (2005), la igualdad de condiciones indicadas en el concepto de Puchol (2007) y a las técnicas de persuasión referidas por Chong (2007).

Adicional a ello, en este estudio se considera la promoción de los derechos laborales de las personas con discapacidad, como parte del reconocimiento de la legislación nacional e internacional que regula las normas que contribuyen con su rehabilitación profesional, capacitación e inserción laboral en las universidades o la actividad privada como trabajador dependiente o independiente, tomando como referencia los estatutos del Sistema Normativo de Información Laboral (2012).

## PROGRAMAS PARA LA INSERCIÓN LABORAL

Los programas para la inserción laboral en materia de discapacidad reflejan en muchos aspectos las condiciones generales de vida y las políticas socio-económicas seguidas en distintas épocas por el sector objeto de estudio. Sin embargo, hay muchas circunstancias concretas que han influido en las condiciones de vida de las personas que poseen alguna discapacidad, tales como el abandono, la superstición, el miedo, entre otros factores sociales que a lo largo de toda la historia las han aislado retrasando su desarrollo.

## EL ESPÍRITU DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

Uno de los pilares que constituye el marco de acción de los Estados miembros del Consejo Europeo Extraordinario sobre el Empleo en los próximos años, se refiere a la forma de crear una nueva cultura y espíritu organizacional, mediante el fomento del autoempleo, el recorte de las tramitaciones administrativas, las reformas de los sistemas fiscales y la identificación de nuevas fuentes de empleo, especialmente a nivel local y en la economía social (Salva, 2008).

La configuración de ese espíritu institucional permite transitar por un proceso dinámico a través del cual las personas descubren continuamente las ocasiones de mejora continua y excelencia, por lo que actúan en consecuencia, inventando, produciendo, vendiendo bienes y servicios. En dicho proceso son necesarias cualidades como la confianza en sí mismo, la capacidad de asumir riesgos y la dedicación (Comisión Europea, 1998). El espíritu de las instituciones universitarias permite asumir un

proceso de mejora continua en todas las direcciones, empezando por el personal administrativo y docente y de allí, proyectándose hacia toda la comunidad académica, en el mejor sentido de asumir el aprendizaje para el servicio colectivo, partiendo de la satisfacción profesional y personal.

En este mismo orden de ideas, el espíritu institucional es considerado como la capacidad o habilidad para hacer realidad una oportunidad de crecimiento. En los organismos públicos se acentúa la posibilidad de promover dicho espíritu, a través de la formación desde los niveles educativos primarios; es decir, en la escuela, hasta los niveles superiores en la universidad (Urbano, 2008). En cuanto al desarrollo personal, este autor asegura que se facilita la satisfacción de las necesidades más elevadas del capital humano en el campo laboral, como la realización propia, la independencia, reflejando además motivación y capacidad para identificar y perseguir oportunidades, tal como se muestra en la figura 1. Afirmando además que el espíritu institucional formará parte de la vida de los empleados.



Figura 1. Efectos en el espíritu Institucional

Fuente: Urbano, (2008)

## CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Este pilar se fundamenta en la consecución de mejores condiciones para los trabajadores, a fin de que puedan responder a los desafíos del cambio y reorganización del trabajo, que les permita enfrentar el ajuste estructural hacia la competitividad y la realización de planes de formación permanente, así como en la reforma de los marcos contractuales, tomando en cuenta las nuevas formas de empleo (Salva, 2008).

La capacidad de adaptación se refiere a la manera como la institución, al igual que un sistema u organismo vivo, debe acoplarse a las condiciones naturales y laborales de la vida cotidiana (Vargas, 2007). También se refiere a la habilidad de ajustarse a los cambios del entorno, continuando su existencia reforzada por el aprendizaje transformacional, ya que las instituciones educativas se mueven generalmente en entornos dinámicos y acelerados, de tal manera que su supervivencia depende de esa capacidad de mutar (Fernández, 2009).

## INSERCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL AMBIENTE LABORAL INSTITUCIONAL

Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, Estatal y Municipal, así como las instituciones educativas públicas, privadas o mixtas que cumplan sus funciones en territorio Venezolano, están obligadas a incorporar a sus planteles de trabajo “no menos de un cinco por ciento (5%) de personas con discapacidad permanente, de su nómina total, sean ellos ejecutivos, ejecutivas, empleados, empleadas, obreros u obreras”, (Ley para personas con

discapacidad, 2007). De acuerdo a la normativa legal vigente en Venezuela, ningún patrono podrá oponerse o realizar señalamientos discriminantes que condicionen o impidan la contratación de empleados con discapacidad o afecten su desempeño laboral. Se debe propender porque su labor se desarrolle sin obstáculos y que las expectativas no excedan la capacidad de la persona para desempeñar su trabajo.

Así mismo, el artículo 29 de la ley para personas con discapacidad (2007) contempla el acompañamiento laboral en términos de supervisión y vigilancia, por lo cual, para efectos de este trabajo de investigación, se ha considerado el empleo con apoyo para la inserción laboral de personas con discapacidad, propuesto por Ladrón (2009), quien señala que para incluirlas en el ambiente laboral, es necesario que se cumplan cuatro fases; adicional a ello, plantea el cumplimiento de una serie de principios para la ejecución del empleo con apoyo, tal como se describe a continuación:

## EMPLEO CON APOYO

La Asociación AESE, Asociación Española de Empleo con apoyo, (2008) define el empleo con apoyo como un conjunto de servicios y acciones centradas en el ser humano, fundamentalmente individualizadas, para que la persona con especiales dificultades pueda acceder, mantenerse y promocionarse en una empresa ordinaria en el mercado de trabajo abierto, con la ayuda de profesionales y otros tipos de apoyo.

Entendemos por personas con especiales dificultades a aquellas que necesitan de un soporte continuado, puntual o intermitente en el desarrollo de su

actividad laboral, siendo la intensidad y duración de estos servicios la necesaria para el mantenimiento del lugar de trabajo, asegurando un seguimiento que garantice tanto la continuidad como la promoción del trabajador. Por su parte, Ladrón (2009) destaca que el empleo con apoyo permite la ampliación de las oportunidades de trabajo para la persona con discapacidad, abriendo una nueva perspectiva optimista y constructiva que facilita la creación efectiva de espacios en las instituciones educativas para que desarrollen destrezas laborales y potencien sus habilidades.

Aunque la ley para personas con discapacidad lo recomienda especialmente para la integración laboral con individuos con deficiencia intelectual, ha sido utilizado ampliamente en el mundo, demostrando los aspectos positivos como modelo general para la inserción laboral de personas con discapacidad de cualquier tipo. Por lo tanto, es importante estudiar la propuesta específica para los casos antes citados.

Por definición, el empleo con apoyo, según Ladrón (2009, p. 12), supone la aplicación de los siguientes principios:

- Inserción de la persona con discapacidad en instituciones normalizadas, con condiciones laborales similares a las de empleados sin discapacidad, que desempeñan (o han desempeñado) puestos similares.
- Remuneración normalizada, según el trabajo que realice.
- Formación laboral y/o entrenamiento “en sitio”.
- Apoyo durante su desempeño, para posibilitar el mantenimiento del puesto y rendimiento requerido.

El empleo con apoyo se orienta a asegurar que las personas con discapacidad disfruten de igualdad de oportunidades en sus trabajos, en cuanto a la concentración, conservación del puesto y promoción. No se trata, bajo ninguna circunstancia de adaptar las condiciones de empleo al nuevo empleado, sino todo lo contrario, pues el apoyo se brinda para lograr que él se adapte al contexto natural, sin subestimación, pero tampoco sobreprotección. El proceso contempla el cumplimiento de cuatro fases:

1. Fase previa: Identificación de la oportunidad de empleo.
2. Fase de preparación y/o entrenamiento para el trabajo.
3. Fase de inserción: Entrenamiento en sitio y acompañamiento inicial.
4. Fase de supervisión y formación continuada.

#### *FASE PREVIA: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE EMPLEO*

En esta fase se revisa que las características de un candidato a empleado correspondan con las oportunidades de trabajo. El procedimiento puede comenzar en la necesidad del empleado, quien solicita como cualquier otro, su ubicación laboral, o desde la necesidad de la institución, con cargos abiertos a un proceso de selección. Pero sea como fuere, los expertos recomiendan atender muy bien lo que, según ellos, resulta más importante: los perfiles laborales de las personas con discapacidad deben ajustarse a los requerimientos de las exigencias del puesto al que aspira en la institución educativa (Ladrón, 2009).

La fase previa no implica un orden establecido, pero siempre supone realizar el contacto de la institución interesada en emplear, con el posible candidato a empleo, sostener reuniones para prever posibles alternativas, analizar los elementos fundamentales de las oportunidades de trabajo identificadas, tales como el lugar en la estructura organizativa, políticas de personal que atañen el cargo, tareas principales y complementarias, servicios disponibles en el lugar, análisis de espacio físico, además de definir compromisos de ambas partes para las condiciones normalizadas laborales.

#### *FASE DE PREPARACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO PARA EL TRABAJO*

Esta fase se puede integrar con la fase inicial o la de inserción, pero es conveniente asignarle el tiempo y dedicación requerida, ya que esta etapa permite identificar la oportunidad real para una persona con discapacidad, el análisis de trabajo, la definición de sus condiciones de empleo, entre otras, con el inicio de la presentación del candidato para la ejecución de las que serán sus obligaciones (Ladrón, 2009).

La preparación o entrenamiento es un periodo de formación que puede cumplirse dentro o fuera de la institución según sea el caso, el cual contempla el examen detallado del cargo, de cada tarea que le corresponde cumplir, una orientación inicial para cada tarea, o grupo de tareas que no requieran instrucción en sitio, adecuar muy cuidadosamente las estrategias definidas para el entrenamiento al tipo de discapacidad del nuevo empleo, su nivel de desempeño general, respecto a sus destrezas previas, así como la posibilidad de desarrollar nue-

vas habilidades, orientación y adiestramiento hacia el logro de autonomía.

#### *FASE DE INSERCIÓN: ENTRENAMIENTO EN SITIOS Y ACOMPAÑAMIENTO INICIAL*

Con la contratación del nuevo empleado y su incorporación regular al ambiente laboral, la metodología del empleo con apoyo propone la continuación del entrenamiento en las tareas correspondientes “en sitio”, mientras comienza el desempeño y se va haciendo eficiente e independiente en el medio institucional. Es un periodo de práctica, donde la asistencia es un poco mayor al principio, pero va decreciendo, a medida que la persona se va integrando al trabajo (Ladrón, 2009).

#### *FASE DE SUPERVISIÓN Y FORMACIÓN CONTINUADA*

En esta fase se valora el rendimiento y adaptación de la persona con discapacidad a la institución, mediante inventarios de habilidades, perfiles de cargos ocupados, objetivos laborales, análisis de logros, entrevistas a superiores en general y entrevistas a compañeros (Ladrón, 2009). Este proceso de supervisión debe ser lo más parecido posible al que regularmente se implementa en la organización con los otros empleados en periodos de evaluación. El seguimiento debe convertirse en una estrategia natural en el contexto de trabajo, debe ofrecer información para optimizar el desempeño, asegurar el desarrollo personal y profesional del empleado con discapacidad, a mediano y largo plazo. La figura dos permite visualizar gráficamente el proceso descrito.



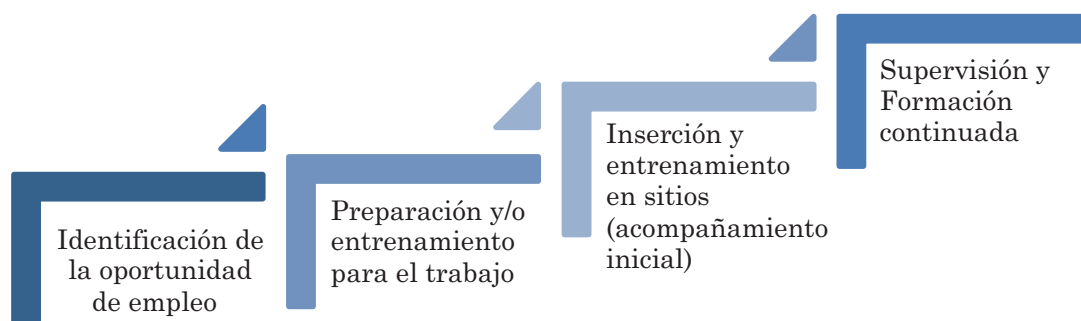


Figura 2. Empleo con apoyo

Fuente: Ladrón (2009) adaptaciones Quiñones(2012)

## CONCLUSIONES

Indudablemente la discapacidad hace alusión a disfunciones de orden físico, mental, intelectual, sensorial, psicológico o una combinación de ellas, de carácter temporal; la misma no debe ser considerada el motivo para limitar el ejercicio pleno de las capacidades de la persona humana y su inclusión social. En esta última, resulta relevante, por las implicaciones multidimensionales y de diverso orden, la inserción laboral como una bandera que se eleva para generar espacios éticos en las organizaciones, y entre éstas, especial mención deben tener las universidades como centros del saber pertinente, acordes en su entramado estructural y funcional con los cambios y concepciones socio-históricas del hombre como ser espiritual, que determina el cumplimiento de obligaciones legales y deberes morales. En este contexto, es importante, de cara a las expectativas de la comunidad interna y externa de este sector universitario, la incorporación laboral de personas con discapacidad en condiciones de igualdad y equidad.

La inserción laboral de personas con discapacidad debe realizarse de modo planificado; en este sentido, la visión gerencial en el sector universitario reviste un papel

clave para cumplir este propósito. Así, la promoción y establecimiento en cascada de relaciones de ayuda mutua y cooperación entre los equipos de empleados, harán de las universidades espacios proclives para la inclusión laboral de personas con discapacidad, atendiendo a un proceso planificado concertadamente, trascendiendo la visión de la incorporación al campo laboral en condiciones éticas de personas con dificultades especiales, como hechos aislados e improvisados; sino que por el contrario, la misma obedece a un proceso planeado, diseñado, ejecutado, así como evaluado para tal fin.

La inserción laboral planificada como proceso atiende a la transversalización del aprendizaje en cada una de sus fases; dada su naturaleza requiere tanto del seguimiento laboral como del apoyo constante para monitorear los cambios graduales e incrementales que se dan en la persona con discapacidad y en el colectivo organizacional. De ahí que el desempeño laboral debe evidenciar el alcance del proceso de inserción, además del ejercicio de prácticas y rutinas institucionalizadas que revelen el rostro humano del sector universitario, para lo cual no sólo se requiere de mecanismos eficientes, sino también de procesos de incorporación e inclusión laboral continuada y sostenible.

La investigación presentada se llevó a cabo en un plano documental, desde el modelo ideal o teórico existente, por lo cual, desde esta visión, puede afirmarse que en el proceso de inserción laboral, la obligación legal de emplear a personas con discapacidad, no involucra el máximo aprovechamiento de sus capacidades profesionales e intelectuales. Por lo tanto la gestión institucional, en el contexto de la educación universitaria, debe asumir el reto de reorientar las políticas e involucrar acciones concretas para eliminar toda forma de discriminación, en pro de facilitar las vías de integración y reconocimiento social de ellas, haciendo referencia tanto al proceso de selección como a la adaptación de los puestos de trabajo, para solventar los principales problemas que pueden presentarse a la hora de insertarlas laboralmente.

## REFERENCIAS

- Albornoz, A (2009). *Glosario de Términos Relativos a la Prevención, Salud y Seguridad Laboral*. Recuperado de Biblioteca digital seguridad laboral de Seguros Caracas. [http://www.seguroscaracas.com/paginas/biblioteca\\_digital/8\\_Terminologias/Glosario/glosario\\_terminos\\_preencion\\_saludyseguridadlaboral.pdf](http://www.seguroscaracas.com/paginas/biblioteca_digital/8_Terminologias/Glosario/glosario_terminos_preencion_saludyseguridadlaboral.pdf)
- Asociación AESE, Asociación Española de Empleo con apoyo, (2008) Recuperado de: <http://www.empleoconapoyo.org/aese/article15.html>
- Baguer, Á (2005). *Alerta! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Chong, J (2007). *Promoción de ventas. Herramienta básica del Marketing Integral*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Comisión Europea (1998). *Fomento del espíritu empresarial en Europa: Prioridades para el futuro Comunicacional de la comisión al consejo*. Bruselas, 07.04.1998. Recuperado de [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support\\_measures/docs/fostering-98\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/docs/fostering-98_es.pdf)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Editorial Cengage Learning.
- Estatutos del Sistema Normativo de Información Laboral (2012). *Oficina Nacional De Promoción Laboral Para Personas con Discapacidad, perteneciente al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de Perú*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.pe/mostrarSNIL.php?busqueda=SNIL&tip=20>
- Fernández, M (2009). *Revista de ciencias sociales: Número 20*. University of Puerto Rico (Río Piedras Campus). Social Science Research Center: Editorial de la UPV. Valencia.
- Godachevich, M (2005). *Capacitación e Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad Visual*. Buenos Aires: Federación Argentina de instituciones de Ciegos y Ambíopes. Primera Edición.
- Jiménez, M. (2009). Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11(1). Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol11no1/contenido-jimenez.htm>
- Ladrón (2009). *Manual Inserción Laboral de Personas con Discapacidad. La nueva apuesta empresarial*. Venezuela: Edición de la Asociación Audaz para orientación y estímulo de personas con necesidades especiales APOYE.

- Congreso de la República Bolivariana de Venezuela. Ley para personas con discapacidad (2007). Publicado en Gaceta Oficial Número 38.598
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuestos por programa*. México DF: Siglo XXI editores S.A. de CV. 22ª edición.
- Mayor, P. (2011). *Inserción socio-laboral: Propuestas para la vida autónoma. Artículo de la Fundación Internacional O'Belén*. Recuperado de <http://www.obelen.es/upload/181A.pdf>
- Organización Mundial de la Salud y Banco Mundial. OMS (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad. Resumen 2011*.
- Plan de empleabilidad para personas con discapacidad en Andalucía 2007-2013. Recuperado de Web. <http://www.derecho.com>
- Proyecto Nacional Simón Bolívar (2009). *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013*. República Bolivariana de Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la información. Segunda Edición.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos humanos*. España: Ediciones Díaz de Santos. 7ª edición.
- Quiñones, R (2012). *Inserción Laboral como Herramienta para la Aceptación de Personas con Discapacidad en las Universidades*. Tesis Doctoral Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Doctorado en Ciencias Gerenciales. Maracaibo- Venezuela.
- Robbins & Cenzo (2002). *Fundamentos de administración*. México: Editorial Pearson educación. 3ª edición.
- Salvá, M. (2008). *Itinerarios de inserción socio laboral*. Revista de Formación y Empleo N° 11 - Red Social Interactiva. Recuperado de [www.formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2008/06/text/xml/Itinerarios\\_de\\_insercion\\_sociolaboral.xml.html](http://www.formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2008/06/text/xml/Itinerarios_de_insercion_sociolaboral.xml.html)
- Sistema Normativo de Información Laboral (2012). *Oficina Nacional De Promoción Laboral Para Personas con Discapacidad, perteneciente al ministerio de trabajo y promoción del empleo de Perú*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.pe/mostrarSNIL.php?busqueda=SNIL&tip=20>
- Solanas G. (2008). *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en la universidad*. Barcelona: Edit. UOC. 1ª edición.
- Stoner, J. (2004). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A. 5ª Edición.
- Urbano & Toledano (2008). *Invitación al Emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Vargas, R. (2007). *Diccionario de Teoría del entrenamiento deportivo*. México: Ediciones de la Universidad Nacional Autónoma de México. 2ª Edición.
- Yagüez, Jurado, Gracia & Casanova, (2007). *Guía práctica de economía de las empresas II. Área de gestión y producción (teoría y ejercicios). IV Colección*. España: Editorial Publicaciones 1 ediciones de la universidad de Barcelona. Texto docente.
- Zandomeni, N. (2004). *Inserción Laboral de los jóvenes*. Argentina: Universidad del Litoral, Santa Fe. Primera edición.