



UNIVERSIDAD CENTRAL

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**PLAN DE INSERCIÓN LABORAL PARA UN GRUPO DE
PERSONAS CON DISCAPACIDAD COGNITIVA QUE
RECIBEN APOYO A TRAVÉS DE LA FUNDACIÓN “YO
PUEDO, ¿Y VOS?”, UBICADA EN GUADALUPE. PROYECTO
REALIZADO ENTRE MAYO Y DICIEMBRE 2024**

MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

SUSTENTANTE

NATALIA MURILLO SALAZAR

TUTOR

ROBERTO TORRES SALAZAR

SEDE CENTRAL

DICIEMBRE, 2024

Índice de contenidos

CAPÍTULO I: PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 General:	2
1.2.2 Específicos:	2
1.3 Justificación	3
1.4 Antecedentes	5
1.5 Proyecciones	8
1.6 Limitaciones	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Discapacidad	10
2.2 Tipos de discapacidad	12
2.3 Discapacidad cognitiva o intelectual	14
2.4 Barreras de las personas con discapacidad (PCD) cognitiva	16
2.5 Inclusión y exclusión laboral	18
2.5.1 Políticas para la inclusión laboral para personas con discapacidad	19
2.5.2 Plan de inserción laboral para una persona con discapacidad	21
2.5.3 Etapas de un plan de inserción laboral	24
2.5.4 Reclutamiento y selección de personas con discapacidad cognitiva	26
2.6 La familia en el proceso de inserción laboral	29
2.7 Fundación Yo Puedo, ¿Y Vos?	31
2.7.1 Impacto Social	31
2.7.3 Colaboraciones y expansión	32
2.7.4 Equipo de trabajo	32
2.7.5 Proceso de inserción laboral actual	32
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	34
3.1 Enfoque de la investigación	34
3.2 Métodos de la investigación	35
3.3 Fuentes de información	36
3.3.1 Fuentes primarias	36
3.4 Categorías de análisis	37
3.5 Instrumentos	40
3.5.1 Entrevista semiestructurada	41
3.5.2 Grupo Focal	41
3.6 Proceso para la recolección y análisis de datos	42
3.7 Consideraciones éticas	42
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
4.1 Categoría de análisis “A”:	43
4.1.1 Roles y funciones	43
4.2 Categoría de análisis “B”:	48
4.2.1 Estrategias de reclutamiento	48

4.2.2 Estrategias de selección	51
4.3 Categoría de análisis “C”:	55
4.3.1 Políticas internas para la inserción	55
4.3.2 Fortalezas y oportunidades de mejora	58
4.4 Categoría de análisis “D”: Elaborar, a partir de los hallazgos, una propuesta de plan de inserción laboral para la Fundación Yo puedo, ¿y vos?	60
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1 Conclusiones	65
5.2 Recomendaciones	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÉNDICES	73
Apéndice 1. Guía para entrevista semiestructurada D1	73
Apéndice 2. Guía para entrevista semiestructurada	76
Apéndice 3. Guía para entrevista semiestructurada	78

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa conceptual programa de inclusión laboral	26
---	----

Dedicatoria y agradecimiento

Al terminar este proyecto tan enriquecedor que me ha permitido conocer personas realmente especiales y aprender de profesionales que valen más allá de su conocimiento. Le doy gracias al que me ha permitido comprender la razón de mi existencia, lo que me realiza y da sentido a mi vida: ¡Dios, mi Creador! Gracias por que lo hicimos juntos, sentí en cada etapa de este proyecto la fuerza y amor para continuar, pero sobre todo para elevar la voz por una causa tan hermosa como es esta.

A mi esposo que es extraordinario, gracias amor por permitirme soñar y no detenerme con este proyecto que ha abarcado casi toda nuestra vida juntos, por no permitirme rendirme y porque diste todo y más por apoyarme, por tu comprensión y paciencia a lo largo de todos estos años de estudio y búsqueda de este sueño. ¡Te amo!

Mis hijas, Glori, Mari y Vicky. Mi inspiración para crecer y seguir aprendiendo. Gracias por cada beso, abrazo y frase de motivación para seguir adelante, era fácil darse por vencida, pero ustedes han sido mi motor de vida y de quienes aprendo todos los días. Las amo profundamente.

A mi madrecita, gracias por tu ejemplo de ayudar a la gente, el compromiso constante desde tu profesión, has sido ejemplo e inspiración. Porque siempre has estado ahí para apoyarme. ¡Te amo!

A mi profesor Roberto Torres Salazar, gracias por su conocimiento, profesionalismo y compromiso desinteresado. Por transmitir con tanto interés sus aportes y hacer de este proyecto una experiencia valiosa para mi vida. ¡Gracias por su paciencia y dirección!

Dedico este trabajo a cada una de mis compañeras en Método PENIEL y al equipo de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?, desde nuestra dinámica diaria soñamos con llevar a las personas a vivir una transformación en su vida, a encontrar su sentido y su valor.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo final de graduación se titula “Plan de inserción laboral para un grupo de personas con discapacidad cognitiva que reciben apoyo a través de la Fundación “Yo puedo, ¿y vos?” Ubicada en Guadalupe. Proyecto realizado entre mayo y diciembre de 2024”. Su objetivo principal es el diseño de un plan de inserción laboral para un grupo de personas con discapacidad cognitiva que reciben apoyo a través de la Fundación “Yo puedo, ¿y vos?”, con la intención de que sea incorporado a la labor que actualmente desarrollan.

A través del primer capítulo se conceptualiza el proceso de inserción laboral, sobre el reclutamiento y selección, el perfil de una persona que realiza un plan de inserción, la dinámica de la organización y se incluye una reseña de la entidad. Entre los aspectos metodológicos, el estudio se posiciona desde un enfoque cualitativo con un análisis fenomenológico interpretativo, por lo que el rol de la investigadora es desde la observación. Los sujetos participantes fueron parte del equipo actual conformado por la directora, la administradora y reclutadoras quienes laboran a tiempo completo para la organización. Como técnicas de recolección de información se utiliza el grupo focal, la entrevista semiestructurada y la revisión de documentos.

Entre las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación se hace notorio que existe una estructura formalmente distribuida producto de un desarrollo empírico basado en la experiencia, lo que provoca no contar con el respaldo documental interno que estandarice los abordajes o se brinde como respaldo ante una posible incorporación de colaboradores. Por otro lado, se recomienda implementar los cambios necesarios que respondan a los vacíos organizacionales para formalizar la dinámica del trabajo. así como velar por los aspectos relevantes dentro del proceso de reclutamiento y selección de personas con discapacidad cognitiva; políticas internas para respaldar el proceso de trabajo y la incorporación de profesionales especializados en el área de psicología con énfasis en recursos humanos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La igualdad de derechos tiene como objetivo brindar condiciones equitativas y justas para las diversas realidades que un individuo puede enfrentar en distintos ámbitos de su vida. En el contexto laboral, el concepto de inserción se refiere al proceso que una persona experimenta para integrarse en una organización. Este proceso no solo debe enfocarse en la obtención de un empleo inmediato, sino también en proyectar oportunidades a futuro, permitiendo un verdadero desarrollo personal y profesional, el establecimiento de metas y la potenciación de habilidades.

El Diccionario de la lengua española (RAE, 2024) define la inclusión como un sinónimo de inserción, aludiendo a términos como incorporación, introducción, instalación o conexión, resaltando así la importancia de integrarse en un entorno social o laboral.

Esta investigación tiene como objetivo proponer una ruta para diseñar un plan de inserción laboral dirigido a personas con discapacidad cognitiva.

Según Infante (2015), "la discapacidad es la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras impuestas por la actitud de la sociedad y el entorno en que se desenvuelven. Estas barreras limitan una participación plena y en igualdad de condiciones, dificultando la inserción efectiva en la sociedad y, por tanto, la mejora en la calidad de vida de las personas con discapacidad" (p. 4).

En Costa Rica, a partir de un marco legal robusto que promueve la protección de las personas con discapacidad, se han impulsado esfuerzos para garantizar estos derechos. Desde 2012, la Fundación Yo puedo, ¿y vos?, ha trabajado incansablemente en la creación de oportunidades laborales para personas con discapacidad, además de incentivar la responsabilidad social en las empresas para su contratación. No obstante, a pesar de estos esfuerzos, aún existen limitaciones en términos de alcance y recursos.

Actualmente, la Fundación ha logrado colocar a personas con diversas capacidades en organizaciones que han superado los estigmas sociales y laborales. Sin embargo, no se cuenta con un plan de inserción laboral masivo y replicable tanto a nivel nacional como internacional. Este trabajo sigue estando limitado por recursos humanos, económicos y las particularidades inherentes a la diversidad de discapacidades.

Como señalan Muñoz y Quintana (2019), "para lograr una inclusión laboral efectiva en las organizaciones, es necesario no solo un estudio específico de cada caso de

discapacidad, sino la implementación de un programa integral que atienda las particularidades de cada tipo de discapacidad presente en el entorno laboral. Este enfoque busca garantizar que el proceso de inclusión laboral contribuya de manera significativa al avance organizacional, integrando a personas con discapacidad en igualdad de condiciones que sus colegas sin discapacidad" (p. 57).

Este estudio pretende explorar las barreras y oportunidades que enfrentan los candidatos con discapacidad cognitiva en el mercado laboral. Al tratarse de una condición que requiere adaptaciones específicas, tanto el candidato como la organización deben trabajar en conjunto para asegurar el cumplimiento de responsabilidades y la creación de un entorno laboral inclusivo.

A partir de la necesidad expuesta anteriormente, surge la siguiente pregunta problema:

¿Cuáles son los elementos que se requieren en la elaboración de un plan de inserción laboral para un grupo de personas con discapacidad cognitiva que reciben apoyo a través de la Fundación “Yo puedo, ¿y vos?”, en el período comprendido entre mayo y diciembre de 2024?

1.2 Objetivos

1.2.1 General:

Este proyecto investigativo pretende dar respuesta a la interrogante anterior planteando el siguiente objetivo general:

- Diseñar un plan de inserción laboral para un grupo de personas con discapacidad cognitiva que reciben apoyo a través de la Fundación “Yo puedo, ¿y vos?”, en el período comprendido entre mayo y diciembre de 2024.

1.2.2 Específicos:

Para concretar el objetivo general que anteriormente se menciona, se pretende abordar los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un mapeo de las condiciones actuales que influyen en el proceso de inserción laboral de la Fundación “Yo puedo, ¿y vos?”
- Describir las estrategias específicas de reclutamiento y selección necesarias para la inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva.

- Establecer las políticas necesarias para garantizar una inserción laboral exitosa en el mercado laboral de personas con discapacidad cognitiva de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?
- Elaborar, a partir de los hallazgos, una propuesta de plan de inserción laboral para la Fundación Yo puedo, ¿y vos?

1.3 Justificación

El propósito de esta investigación es resaltar el rol, políticas, estrategias y etapas que contempla un plan de inserción laboral para personas con discapacidad cognitiva.

Para aquellos con discapacidades cognitivas o físicas, la búsqueda de empleo puede convertirse en un desafío abrumador. El mercado laboral actual presenta barreras significativas para este segmento de la población. Las oportunidades de empleo son limitadas, y las organizaciones que promueven la inclusión laboral aún son escasas frente a la demanda.

Muñoz y Quintana (2019) mencionan que,

La Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que actualmente alrededor de 650 millones de personas tienen algún tipo de discapacidad física, sensorial, intelectual o mental, lo que representa el 10% de la población global... En el ámbito del empleo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que el 80% de las personas con discapacidad en edad de trabajar están desempleadas, debido principalmente a la falta de oportunidades educativas y de capacitación, así como a los prejuicios de los empleadores, quienes perciben a esta población como incapaz de realizar trabajo productivo o demasiado costosa para integrar en el mercado laboral (p. 3).

A nivel mundial, las condiciones laborales para las personas con discapacidad siguen siendo limitadas. Las empresas que reconocen la inclusión como una responsabilidad social son insuficientes para satisfacer la demanda. Incluso, algunas familias no consideran viable la inserción laboral de sus familiares con discapacidad por temor a las dificultades de adaptación y aceptación en el entorno laboral (López, 2021, p. 25).

Como respuesta a esta problemática, se diseñó la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad con el objetivo de garantizar el respeto de sus derechos en todo el mundo. No obstante, la realidad en muchos países dista de los objetivos planteados por este instrumento internacional.

En Costa Rica, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) realizó la Encuesta Nacional sobre Discapacidad (ENADIS, 2023), que tiene como propósito "estimar

la prevalencia y características de la discapacidad en el país, para la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas y acciones privadas que promuevan la autonomía y el ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad" (INEC, 2023, p. 2)

Los datos de ENADIS revelan que, en 2018, había 619,777 personas con discapacidad en Costa Rica, de las cuales 150,284 tenían discapacidad leve o moderada y 469,493 presentaban discapacidad severa. Para 2023, el número total de personas con discapacidad ascendió a 676,310, con 192,373 en la categoría de leve o moderada y 483,937 en la de discapacidad severa. Este incremento subraya la necesidad de crear más oportunidades para esta población.

En cuanto a sus habilidades tecnológicas, de las 676,310 personas con discapacidad en 2023, 583,300 usaban un teléfono móvil, 519,090 accedían a internet, 190,640 sabían utilizar una computadora y 57,055 manejaban una tableta. A pesar de estas capacidades, su integración en el ámbito educativo y laboral sigue siendo limitada.

El 68,4% de las personas con discapacidad leve o moderada realizan alguna ocupación, de las cuales 101,301 son empleados y 30,173 son trabajadores independientes. En el caso de las personas con discapacidad severa, solo el 29,6% tienen un empleo, de los cuales 92,449 son empleados y 49,914 trabajan por cuenta propia (INEC, 2023, p. 3).

La situación laboral de esta población está marcada por experiencias de discriminación y violencia. Según ENADIS (2023), el 59,4% de las personas con discapacidad han sido víctimas de gritos, insultos o humillaciones; el 32,66% han sufrido agresiones físicas; el 14,82% han sido acosadas sexualmente, y el 9,82% han sido privadas del manejo de su dinero o bienes. Muchas de estas situaciones ocurren en los entornos laborales y familiares, lo que agrava la exclusión de estas personas en la sociedad.

Al analizar estos datos, se observa que la población con discapacidad representa aproximadamente el 13% de la población nacional, con acceso a tecnologías y con un alto porcentaje de alfabetización. Sin embargo, la intolerancia y hostilidad que enfrentan en sus lugares de trabajo, comunidades y entornos educativos, incluso dentro de sus propias familias limitan su desempeño social. Solo un pequeño porcentaje de esta población está trabajando o estudiando, lo que evidencia que los esfuerzos actuales son insuficientes.

La dinámica actual no sólo incumple con la legislación, sino que también priva a las personas con discapacidad de la oportunidad de desarrollarse en un entorno de respeto donde se valoren sus diferencias. Esta situación les impide alcanzar independencia económica y desarrollar un proyecto de vida satisfactorio, donde puedan generar ingresos, cumplir con sus responsabilidades y realizarse profesionalmente.

Se estudiarán por tanto las condiciones y procesos implementados por la Fundación "Yo Puedo ¿y Vos?", para proponer recomendaciones. Se evaluarán las estrategias de reclutamiento, los criterios de selección, el procedimiento de inducción y la continuidad del seguimiento a los nuevos colaboradores con capacidades diferentes. El impacto potencial de este trabajo no se limita a la culminación del proyecto de graduación, sino que busca servir como un instrumento para el cambio, proporcionando a la Fundación elementos que puedan fortalecer sus procesos actuales, así como nuevas herramientas para mejorar su proyección social.

1.4 Antecedentes

En adelante se detalla la información tanto a nivel nacional como internacional donde se describen investigaciones para fundamentar y direccionar el presente documento. Se refieren autores que buscan evidenciar necesidades y condiciones actuales que afectan directamente la búsqueda de oportunidades laborales, así como aspectos relevantes con la adecuada inserción laboral inclusiva.

En el ámbito internacional Ana Riaño, Rosa García, Alejandro Rodríguez y Emilio Álvarez (2016) realizaron su investigación para la Universidad de Baja California en México, de nombre "Calidad de vida e inserción socio-laboral de jóvenes con discapacidad", su objetivo es que este documento sea modelo para programas que contemplen una visión integral desde abordajes educativos, realización personal, búsqueda de habilidades, bienestar emocional, fomento de buenas relaciones interpersonales, sustento material, bienestar físico, desarrollo personal y social.

La investigación es cualitativa, donde se realiza un análisis de los programas de cualificación profesional y las diferentes variables que influyen en el desarrollo de un programa de inserción exitoso que propicie potenciar las habilidades y competencias específicas de una persona en condición de inclusión.

Como principal conclusión se expone que los propios centros educativos deben liderar la transición a la vida adulta, para propiciar el asumir sus cualidades, pero también el empoderamiento hacia la responsabilidad de su propia vida en el fortalecimiento de sus habilidades para el sustento personal.

El artículo elaborado por Espinoza y Gallego (2018), titulado *Inserción laboral de las personas con discapacidad en Ecuador*, retrata una realidad limitada para las personas con discapacidad en el país citado. Refleja el escenario en el que la sociedad ecuatoriana

evoluciona, convirtiéndose en una comunidad de exclusión. Los datos cuantitativos refieren que únicamente el 25% de la población con discapacidad se encuentra laboralmente activa. Concluye que la brecha de desigualdad de oportunidades se acrecienta generando pobreza y limitaciones, además de la discriminación que propicia el deterioro de la salud mental de las personas con discapacidad.

Los autores Rubén Vidal y Carolina Cornejo (2013), exponen en su trabajo “La inserción laboral de personas con discapacidad intelectual en Chile”, las razones por las cuales hay deficiencia en la inserción laboral de las personas con discapacidad, los datos evidencian que la población con discapacidad desempleada oscila el 70,8% a pesar de contar programas, leyes y propuestas.

Se concluye que no hay una oferta suficiente de oportunidades laborales, posibilidad de permanencia o acceso a la formación para el crecimiento y poder generar un desarrollo profesional estable y realista, al no existir políticas públicas que favorezca oportunidad para la inserción laboral inclusiva. Hay un vacío importante con respecto a la preparación psico social de la persona con discapacidad para el acople e integración social que implica pertenecer y convivir con miembros de un equipo de trabajo.

La investigación realizada por Ericka Ruíz y Julio Jiménez (2018) “Vulnerabilidad de las personas con discapacidad en México”, el artículo elaborado para la Universidad de Tabasco busca resaltar que las personas con discapacidad no cuentan con las condiciones, derechos sociales o humanos para desarrollar el ejercicio de su vocación y poner en práctica lo que han estudiado incluso a nivel universitario.

Los datos citados reflejan la desventaja general con la que cuentan las personas con discapacidad, a nivel de escolaridad el 46% tiene un nivel básico y el 36% no cuentan con ningún grado, como conclusión los autores resaltan la alta desempleabilidad en la que se mantiene este grupo poblacional evidenciando una indiscutible falta de oportunidades en todo aspecto, incluyendo el laboral, así como falta de acceso a los recursos para el cuidado de la salud.

El gobierno de Estados Unidos realiza una publicación, “La inclusión laboral en los EEUU: desafíos y oportunidades”, se refiere en su página oficial a que las principales brechas, la racial y la discapacidad, se pone de manifiesto la urgencia de reducir las disparidades raciales, brindar accesibilidad y adaptaciones, así como brindar apoyo real para concretar el nuevo empleo.

Este artículo concluye en que siendo Estados Unidos un país de oportunidades, no lo es en el entorno de las personas con discapacidad. Evidenciando las condiciones de

desventaja, desempleo y poca posibilidad de acceso a servicios de salud, como el resto de los países citados.

En la “Propuesta de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad” que diseñan Leidy Arcos, Luz Martínez y Juliet Restrepo (2018), se realiza el diseño para un modelo de inclusión para personas con discapacidad en el contexto colombiano.

Esta es una investigación descriptiva y propositiva para plasmar a través del análisis de documentación para llegar a una metodología donde concluyen que, si bien se deben considerar aspectos relacionados con la educación inclusiva, el entendimiento del entorno, potencializar los factores técnicos, también se rescata que el acompañamiento al individuo funge un papel determinante para el éxito del proceso de inclusión.

En el ámbito nacional Tatiana Rodríguez (2010), a través de su tesis para optar por el grado de maestría en Derechos Humanos donde se realiza un estudio titulado “Las oportunidades laborales de las personas con discapacidad en Costa Rica según la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad”; el objetivo que presenta esta investigación es analizar el marco jurídico entorno a las personas con discapacidad en materia laboral, para las personas con discapacidad, siendo esto determinante y básico a tomar en cuenta para el propósito de este trabajo.

Esta investigación de índole de revisión documental concluye que existe un marco legal bastante completo, considerando los aristas más relevantes para las condiciones inclusivas e igualitarias que deben darse para el entorno laboral de una persona con discapacidad, resaltando que el eje de ejecución y conciencia de involucramiento social enlentece proceso de asimilación y normalidad.

Por otro lado, Laura Duarte y Danubia Mora (2010), “Implicaciones sociales, personales y laborales que enfrentan las personas con discapacidad visual, auditiva y motora en el cantón de Pérez Zeledón”, esta investigación de índole cualitativa se realizó para optar por el grado de Licenciatura en Orientación y tiene como finalidad evidenciar las condiciones sociales, personales y laborales de personas con discapacidad en esta zona del país.

Los autores concluyen que factores como la autoestima, miedos, dificultad para establecer un proyecto de vida sostenible, habilidades, superación personal, autonomía, autoestima, habilidades y proyecto de vida se ven directamente afectados por la escasa aceptación social, se emiten juicios de valor, discriminación e incluso lástima, todo esto limitando las posibilidades reales de independencia y realización laboral.

Adicionalmente, Héctor Canossa (2020), desarrolló una investigación para optar por grado de Maestría en Administración de Empresas, nombrada “Retos para la inclusión laboral

de personas con discapacidad en Costa Rica”. Siendo una investigación descriptiva y tiene como objetivo analizar las implicaciones de la inclusión tanto para las empresas como para las personas con discapacidad donde se promueva igualdad en los procesos de reclutamiento, selección y contratación.

Se concluye que en Costa Rica la inclusión laboral de personas con discapacidad es un tema importante, se han propiciado iniciativas en el marco legal, estructuras organizativas y hasta beneficios para empresas que deciden unirse a esta nueva realidad, sin embargo, aún se da más peso a la errada percepción de una alta inversión que del beneficio de contratar este perfil profesional.

Adicionalmente, Luis Garnier, Fernando Araya, Stephanie Rodríguez, Mauricio Solano e Ivannia Vega (2019), desarrollan una tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología que nombran “Análisis de los procesos de reclutamiento e inserción laboral de personas con diversidad funcional en cuatro empresas reconocidas por “Costa Rica incluye” entre los años 2016 -2019”.

La investigación es de índole cualitativa teniendo como objetivo investigar buenas prácticas y procedimientos en empresas certificadas como inclusivas que les permitiera resaltar la dinámica de éxito que han implementado desde que se realiza una contratación inclusiva.

Dentro de sus conclusiones se resalta que las empresas estudiadas tienen una intención legítima de avanzar hacia la inclusión y concientizar a sus colaboradores en el involucramiento de este proceso, pero 3 de las 4 empresas consultadas han avanzado de forma empírica sin lineamientos específicos para regular este proceso.

Maribel Camacho y María José Solís (2019) realizaron su proyecto de graduación para optar por la Licenciatura en Psicología, el documento se denomina “Inserción laboral de personas con Diversidad Funcional Cognitiva”, siendo esta una investigación cuantitativa que tiene como propósito reconocer las condiciones laborales de personas con diversidad funcional cognitiva en Naranjo de Alajuela.

Las investigadoras identifican que no se cuenta con el apoyo ni las oportunidades reales para esta población tanto por parte de las empresas como de las familias de estos, rescatan que el marco legal no es cumplido, sino más a nivel de propia interpretación de los empleadores, así como de sus propios intereses. En caso de que se den contrataciones existe una gran tendencia a la discriminación tanto de clientes como de compañeros.

1.5 Proyecciones

- Realizar aportes que complementen la labor que la Fundación Yo Puedo, ¿y vos? ya está realizando
- Incentivar a los profesionales de psicología a ser partícipes de la inclusión laboral, tomando en consideración en sus procesos de reclutamiento y selección personas con capacidades diferentes.
- Dar visibilidad a la problemática real que enfrentan las personas con discapacidad cognitiva al buscar incorporarse al mercado laboral.
- Resaltar el perfil idóneo del profesional especializado para propiciar la inserción laboral.

1.6 Limitaciones

- Dificultad para acceder a documentos de la Fundación, datos estadísticos y antecedentes.
- Dificultad para poder corroborar lo mencionado por los sujetos participantes con personas con discapacidad que hayan experimentado el proceso de inserción a través de la Fundación, ya que no es permitido compartir información confidencial.
- Coordinar horarios de trabajo para coincidir en un espacio en común.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este capítulo pretende dar las bases teóricas sobre las que se basa esta investigación, donde se buscará dar explicación a los aspectos relevantes para la explicación de los resultados y lo que se pretende, por lo que se resaltan algunos términos, procesos y aspectos específicos que se consideran importantes para la comprensión del diseño de un plan de inserción laboral como lo es la inserción laboral, etapas del plan de inserción, impacto de un plan exitoso, pero también es importante comprender aspectos relacionados con la discapacidad y las características propias de esta población, adicional a esto se detalla el contexto, fundación, misión, valores, y estadísticas de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?

2.1 Discapacidad

De acuerdo con lo descrito en el sitio web de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019), las personas con discapacidad son aquellas que presentan alguna deficiencia física, intelectual, mental o sensorial a largo plazo. Esta condición les impide participar en igualdad de condiciones con el resto de la población, afectando su plena integración en la sociedad (párr. 7).

Tomado del mismo portal, se estima que entre el 10 % y el 15 % de la población mundial tiene algún tipo de discapacidad. En los últimos años, ha habido un mayor entendimiento y apertura no solo hacia la aceptación de las discapacidades físicas, sino también en relación con los derechos y necesidades de las personas con discapacidades mentales, cognitivas o sensoriales (párr. 1). Sin embargo, según la OMS (2019), a nivel sociopolítico, se ha avanzado más en el desarrollo de medidas para las discapacidades físicas en comparación con otros tipos de discapacidad, con políticas específicas para estas últimas aún en una etapa incipiente.

De los 195 países reconocidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), solo 17 han mostrado interés en adoptar las disposiciones de la Convención Interamericana para la Eliminación de Toda Forma de Discriminación contra las Personas con Discapacidad (OMS, 2019). En América Latina y el Caribe, se estima que el 17 % de la población presenta algún tipo de discapacidad, lo que representa aproximadamente 66 millones de personas, siendo la mayoría mujeres. A nivel global, se calcula que 650 millones de personas, es decir, aproximadamente 1 de cada 6 habitantes, vive con alguna discapacidad.

El término discapacidad ha sido definido desde diferentes enfoques; García y Sánchez (2001) lo describen como un concepto en evolución y señalan que "la discapacidad engloba las deficiencias, las limitaciones en la actividad y las restricciones en la participación y, así, deja de emplearse como una parte de las consecuencias de la enfermedad y se eleva a término 'paraguas' para todas las condiciones de salud negativas" (p. 24).

Los autores proponen una nueva categorización que incluye factores ambientales, funcionales, actitudinales, de estructuras corporales y de restricciones en la participación que limitan al individuo, además de las deficiencias (García y Sánchez, 2001, p. 23).

Esta visión evidencia una perspectiva más integral que busca transformar el concepto, para que no solo se enfoque en las deficiencias físicas o mentales, sino también en otros aspectos. Esta evolución en la definición exige un cambio en el enfoque, para avanzar en la forma de abordar la discapacidad.

De este modo, se permite que la discapacidad no se entienda únicamente como una consecuencia de una enfermedad, sino como un estado influenciado por las barreras sociales y ambientales, lo que proporciona una visión biopsicosocial en la que el entorno y la actitud social determinan las posturas de inclusión y exclusión.

Dentro de sus planteamientos, García y Sánchez (2001) sugieren reemplazar el concepto de enfermedad por el de estado de salud para referirse a una enfermedad o trastorno. (p. 23)

Otros autores no abordan de manera integral el concepto para comprender la situación de discapacidad, pero Padilla (2010) lo define de la siguiente manera:

La discapacidad es una situación heterogénea que envuelve la interacción de una persona en sus dimensiones física o psíquica y los componentes de la sociedad en la que se desarrolla y vive. Incluye un sinnúmero de dificultades, desde problemas en la función o estructura del cuerpo -por ejemplo, parálisis, sordera, ceguera o sordoceguera-, pasando por limitaciones en la actividad o en la realización de acciones o tareas -por ejemplo, dificultades suscitadas con problemas en la audición o la visión-, hasta la restricción de un individuo con alguna limitación en la participación en situaciones de su vida cotidiana (Padilla, 2010, párr. 5)

El concepto es más complejo y heterogéneo, influenciado por el entorno y la cultura, por lo que debería entenderse a partir de un análisis más profundo, considerando incluso si el individuo recibe rehabilitación y el acompañamiento adecuado a su necesidad.

En sus clasificaciones, Padilla (2010) menciona la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y la Salud (CIF), promovida por los estados miembros

de la OMS. Esta clasificación contempla una categorización de las discapacidades desde las perspectivas del cuerpo, el individuo y la sociedad, ampliando así el concepto para convertirlo en una oportunidad de transformación y abordaje social. Además, proporciona una visión clara de las condiciones de salud en diferentes naciones, lo que permite proponer estrategias de solución. (p. 7)

Cabe destacar que, aunque el concepto de discapacidad ha evolucionado, sus clasificaciones también lo han hecho, permitiendo visibilizar las necesidades y diferencias entre los individuos.

En otra perspectiva, Padilla (2010) argumenta que la clasificación de la discapacidad ha evolucionado a lo largo de la historia, tomando en cuenta posturas y estigmatizaciones de la sociedad. Resalta dos componentes: el primero abarca el funcionamiento y la discapacidad, dividiéndose en funciones y estructuras corporales, así como en actividades y participación; el segundo se refiere a factores contextuales, que incluyen elementos ambientales y personales (Padilla, 2010, párr. 85).

En conjunto, estos autores presentan una evolución en la conceptualización de la discapacidad, destacando que esta no se limita a una consecuencia de la enfermedad, sino que debe entenderse desde una perspectiva integral que considera factores sociales, ambientales y personales. La discapacidad se define, así como un estado influenciado por las barreras sociales y las actitudes de la sociedad, lo que sugiere la necesidad de un enfoque biopsicosocial para promover la inclusión y eliminar la discriminación.

2.2 Tipos de discapacidad

La Fundación ONCE (2021) es una organización que busca fomentar la integración social y laboral para personas con discapacidad, financiada por el Fondo Social Europeo. En su portal web (www.discapnet.es), expone los tipos de discapacidad de la siguiente manera (párr. 2):

- Discapacidad física: condición que limita las funciones motoras o físicas que dificulta la capacidad de realizar actividades diarias. Se subdivide en: motriz (relacionado con el movimiento), orgánica (funcionamiento de los órganos internos), musculoesqueléticas (músculos, huesos o articulaciones)
- Discapacidad cognitiva: afectación de habilidades mentales y el funcionamiento intelectual. Conlleva la dificultad para procesar información, adquirir conocimientos, recordar información, resolver problemas y tomar decisiones.

- Discapacidad intelectual: complica el aprendizaje y funcionamiento correspondiente a una persona en su vida cotidiana. Va de niveles leves a niveles más graves que afectan el desarrollo significativo y autonomía personal.
- Discapacidad sensorial: implican limitaciones de los sentidos como el visual y el auditivo.
- Pluridiscapacidad: catalogada como una condición grave que combina varias discapacidades, tanto la física como la intelectual.

La postura de Maita (2024) de los diferentes tipos de discapacidad es la siguiente:

- Discapacidad física: Se refiere a las limitaciones físicas o motoras que impiden a una persona realizar actividades cotidianas. Estas pueden tener un origen congénito, ser consecuencia de un accidente o derivarse de una enfermedad adquirida.
- Discapacidad sensorial: Está relacionada con la afectación de uno o más sentidos, como la vista o el oído, siendo estas las más frecuentes. Al igual que la discapacidad física, puede ser congénita, adquirida por enfermedad o causada por un accidente. Las discapacidades sensoriales pueden ser parciales o totales.
- Pluridiscapacidad: Implica la presencia de varias discapacidades simultáneamente. Un ejemplo sería una persona con discapacidad cognitiva y visual. En algunos casos, las limitaciones de comunicación pueden ser consecuencia de la discapacidad cognitiva, sin afectar necesariamente el habla. Este tipo de discapacidad generalmente requiere apoyo adicional, ya sea a través de recursos especializados o asistencia constante.

La Fundación ONCE (2021) y Maita (2024) presentan posturas similares respecto a la clasificación de los tipos de discapacidad, reconociendo categorías como la discapacidad física, sensorial y pluridiscapacidad. Ambos coinciden en que la discapacidad física afecta la movilidad y puede ser de origen congénito o adquirido.

En cuanto a la discapacidad sensorial, ambos autores señalan que afecta los sentidos, como la vista y el oído, y puede ser parcial o total. Sin embargo, la Fundación ONCE incluye la discapacidad cognitiva e intelectual como categorías independientes, enfatizando la afectación de habilidades mentales e intelectuales. Por otro lado, Maita las agrupa bajo el término de pluridiscapacidad, señalando que suelen requerir apoyo adicional, lo que resalta la necesidad de recursos especializados en casos complejos.

2.3 Discapacidad cognitiva o intelectual

Para los propósitos de esta investigación, el enfoque se centra en la discapacidad cognitiva e intelectual. Este tipo de discapacidad ha recibido menos atención en comparación con otras, como las discapacidades físicas o sensoriales. A pesar de que existen normativas para regular y adaptar entornos para personas con estas últimas, la consideración hacia quienes tienen discapacidades cognitivas sigue siendo insuficiente y, en muchos casos, discriminatoria (Casas, 2013, p. 22).

Según Maita (2024), la discapacidad intelectual se refiere a las limitaciones en habilidades mentales y funcionamiento intelectual, como el procesamiento de información, aprendizaje, memoria a corto y mediano plazo, resolución de problemas y toma de decisiones.

Casas (2013) señala que las personas con discapacidades cognitivas e intelectuales reciben menos atención y apoyo comparado con aquellas con discapacidades físicas o sensoriales, evidenciando normativas insuficientes y discriminatorias.

Por otro lado, Maita (2024) describe las limitaciones en habilidades como el procesamiento de información y la toma de decisiones que caracterizan la discapacidad intelectual. Mientras Casas critica las deficiencias en inclusión, Maita proporciona un marco detallado que podría orientar el desarrollo de políticas más efectivas.

Por otro lado, el *Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales* (DSM-5, 2014, p. 31), ubica la discapacidad intelectual dentro de los trastornos del desarrollo neurológico y se describen los siguientes trastornos:

- Trastorno por discapacidad intelectual (desarrollo intelectual): sustituye el término "retardo mental" por "discapacidad intelectual". Las características incluyen:
 - Limitaciones en áreas del funcionamiento intelectual, como toma de decisiones, resolución de problemas, planificación, pensamiento abstracto, juicio, aprendizaje académico y aprendizaje basado en la experiencia, comprobadas mediante evaluación clínica y estandarizada.
 - Deficiencias en el comportamiento adaptativo, que impiden cumplir con los estándares de desarrollo y socioculturales de autonomía personal y responsabilidad social. Sin el apoyo adecuado, estas deficiencias limitan el funcionamiento en actividades diarias, como la comunicación, la participación social y la vida independiente en múltiples entornos (hogar, escuela, trabajo y comunidad).

- El inicio de las deficiencias intelectuales y adaptativas debe ocurrir durante el período de desarrollo.

Este trastorno se clasifica en leve, moderado, grave y profundo, según la afectación en los dominios conceptual, social y práctico.

- Retraso global del desarrollo: diagnóstico específico para menores de 5 años que no cumplen con los hitos esperados para su desarrollo evolutivo y para quienes no es posible evaluar completamente el funcionamiento intelectual.
- Discapacidad intelectual no especificada: diagnóstico para personas mayores de 5 años en quienes no se puede evaluar la discapacidad intelectual debido a deterioros sensoriales o físicos, como ceguera, sordera, discapacidad locomotora, graves problemas de comportamiento o la coexistencia de un trastorno mental.

Existen otros trastornos del desarrollo neurológico que no están directamente relacionados con la discapacidad intelectual, pero que generan limitaciones en el ámbito social, de comunicación o de lenguaje. Entre ellos se incluyen el trastorno del espectro autista, los trastornos de la comunicación, el trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH), los trastornos del aprendizaje, motores, de movimientos estereotipados y de tics.

Slone y Casas (2011, p. 107) proponen la siguiente clasificación para la discapacidad cognitiva:

- Retraso mental: se refiere a la clasificación actual de la discapacidad intelectual, ya especificada en el DSM-5 (2014).
- Síndrome de Down: es un trastorno genético causado por la presencia de una copia adicional del cromosoma 21. Se caracteriza por una deficiencia cognitiva, problemas en el desarrollo físico y complicaciones de salud que afectan órganos vitales como el corazón, pulmones, estómago e intestinos. Además, los individuos presentan rasgos faciales distintivos, deficiencias visuales y auditivas, problemas respiratorios y afecciones como trastornos de tiroides y leucemia, que requieren atención médica constante.
- Síndrome X Frágil (Síndrome de Martin & Bell): es la principal causa de retraso mental leve a severo de origen hereditario. Se asocia con conductas anómalas como hiperactividad, violencia, estereotipias, resistencia a cambios ambientales y conductas autolesivas. También se presentan déficits en el lenguaje expresivo y receptivo, así como problemas de articulación.

- Trastorno del espectro autista: incluye el síndrome de Asperger y el autismo, según la clasificación del DSM-5 (2014). Estos trastornos se caracterizan por dificultades para interactuar socialmente, problemas en el lenguaje y comportamientos repetitivos u obsesivos. Las personas con este trastorno pueden presentar ecolalia, necesitan rutinas muy estructuradas y tienen dificultad para mostrar o recibir afecto. Su coeficiente intelectual no suele estar alterado, y en algunos casos es superior al promedio, aunque pueden surgir dificultades.
- Síndrome de Williams: es un trastorno genético asociado con la pérdida de material genético en el cromosoma 7. Se manifiesta con alteraciones en las relaciones espaciales y déficits en la transmisión de información visual, además de una apariencia facial característica. Las personas con este síndrome suelen presentar un retraso en el desarrollo que limita su éxito escolar.

2.4 Barreras de las personas con discapacidad (PCD) cognitiva

Las personas con discapacidad cognitiva (PCD) enfrentan múltiples problemáticas que afectan su calidad de vida y limitan su participación plena en la sociedad. Según Infante y Guillén (2016), estos desafíos pueden analizarse desde varios aspectos clave:

- Igualdad de derechos: Este principio no solo aboga por la igualdad legal, sino que también debe considerarse un derecho fundamental que debe garantizarse a todas las personas. Sin embargo, aunque el reconocimiento legal es esencial, la aplicación efectiva de este derecho sigue siendo limitada para las personas con discapacidad cognitiva.
- Igualdad desde un principio social: Este principio promueve una dinámica social que fomente el respeto y la tolerancia hacia las diferencias individuales. No obstante, las barreras sociales y culturales a menudo perpetúan la discriminación y la exclusión de las PCD, dificultando su integración en la vida comunitaria y laboral.
- Igualdad de trato: Las personas con discapacidad tienen derechos y deberes como cualquier ciudadano. Sin embargo, la sociedad frecuentemente subestima la capacidad de las PCD para cumplir con esos deberes o ejercer sus derechos, basándose en prejuicios sobre sus capacidades cognitivas, lo que refuerza estereotipos limitantes.

- Igualdad de oportunidades: Este concepto implica la eliminación de desventajas para cualquier persona, independientemente de su discapacidad. Sin embargo, muchos PCD aún carecen de acceso a oportunidades educativas, laborales o de desarrollo personal, perpetuando su exclusión y limitando su capacidad para alcanzar la autodeterminación.

Riaño et al. (2016) destacan un aspecto fundamental relacionado con la autodeterminación, que abarca la autonomía, la participación y el bienestar personal. Estos elementos son esenciales para que las personas con discapacidad (PCD) logren sus metas personales y sociales. Sin embargo, a pesar de los avances teóricos, las estadísticas muestran una brecha significativa entre los derechos reconocidos y las oportunidades reales disponibles para las PCD (p. 115).

Según datos recientes, el 68.4% de las personas con discapacidad leve o moderada logran participar en el mercado laboral, ya sea a través de un empleador o como trabajadores independientes; no obstante, el 31.6% de esta población aún carece de acceso a oportunidades laborales (ENADIS, 2023). Uno de los principales obstáculos identificados es la falta de acceso a la educación y formación profesional, lo que disminuye significativamente las oportunidades de empleo para estas personas.

Otro aspecto crucial mencionado en el informe de ENADIS (2023) es el papel que juegan las familias en las oportunidades educativas de las PCD. A menudo, los familiares no fomentan la educación o el desarrollo profesional de sus seres queridos con discapacidad cognitiva, ya sea por falta de información o por no creer en sus capacidades. Esta actitud limita las posibilidades de las PCD para diseñar un plan de vida, acceder a estudios o integrarse en el mercado laboral, reforzando la percepción de que no pueden desempeñar un rol social activo.

Además, ENADIS (2023) evidencia que las PCD continúan siendo víctimas de discriminación y maltrato en diversos entornos, incluidos la familia, los centros educativos y los lugares de trabajo. Las estadísticas revelan que el 59.4% de las personas con discapacidad han sufrido gritos, insultos o humillaciones; el 32.66% ha experimentado agresiones físicas; el 14.82% ha sido acosado sexualmente; y el 9.82% ha sido privado del manejo de su dinero o bienes personales (ENADIS, 2023). Estas cifras son un reflejo alarmante de las barreras sociales y culturales que persisten, limitando la inclusión y el desarrollo de las PCD en todos los ámbitos de la vida.

Es importante destacar la resistencia tanto en el ámbito empresarial como en las instituciones del Estado para incorporar a personas con discapacidad en sus plantillas

laborales. A pesar de contar con un sólido marco legal que promueve y protege los derechos de las personas con discapacidad y que obliga a las empresas a realizar contrataciones inclusivas, muchas organizaciones continúan mostrando resistencia a emplear a este grupo. Esta actitud restrictiva reduce significativamente las oportunidades de empleo que podrían ofrecerse a las personas con discapacidad, perpetuando su exclusión social y profesional.

Vásquez (2006) indica que las PCD, tanto cognitivas como físicas, en el ámbito latinoamericano enfrentan dificultades en diversas áreas de sus vidas. En cuanto a la educación, inicialmente no existen estadísticas confiables sobre los niños y adolescentes con discapacidad, lo que dificulta conocer las tasas de matrícula, deserción o niveles de escolaridad.

De las referencias mencionadas, se extrae que, a pesar de los esfuerzos por promover la inclusión, estos carecen de una metodología formal, predominando la integración informal en centros educativos privados y a través de iniciativas solidarias. La educación superior presenta aún más complicaciones, con desafíos en transporte e instalaciones adecuadas.

En el ámbito laboral, muchas empresas no recogen datos sobre las discapacidades de su personal, lo que contribuye a un alto desempleo en este sector. Además, los empleadores estatales a menudo no cumplen con las cuotas de contratación establecidas por ley. Las barreras arquitectónicas y urbanísticas limitan la accesibilidad y movilidad de las personas con discapacidad (PCD), afectando su integración en el mercado laboral y en actividades cotidianas. También hay una falta de programas de prevención y detección temprana de discapacidades en el sector salud, además de una escasez de asistencia especializada. La carencia de información sobre la población con discapacidad limita la formulación de políticas efectivas.

Y en cuanto a la legislación, el 62% de los países de América Latina cuenta con normas que pueden aumentar la visibilidad de las necesidades de este sector, promoviendo la autogestión y la participación comunitaria activa.

2.5 Inclusión y exclusión laboral

Weller (2001) define la inclusión como la posibilidad de que un sector de la población acceda a una fuente de trabajo, mientras que la exclusión se refiere a aquellos que no tienen dicha oportunidad. Aunque estos conceptos tienen su origen en otro contexto, se han utilizado para resaltar las ventajas y desventajas que enfrentan grupos vulnerables en el ejercicio de sus derechos laborales. (p.13)

La exclusión, por otro lado, se entiende como la acción de negar a un grupo el disfrute de un derecho debido a una necesidad particular que lo caracteriza. Esta negación coloca al grupo en desventaja frente a otros, sin una justificación suficiente que explique tal privación. Sin embargo, la inclusión, aunque bien intencionada, puede generar exclusión involuntaria. (Weller, 2001. p. 13)

Por ejemplo, en el caso de las personas con discapacidad, se suelen implementar medidas como la adaptación de zonas de paso o la provisión de estacionamientos y sistemas de escritura accesibles. Si bien estas medidas son beneficiosas para personas con discapacidades físicas o sensoriales, no cubren las necesidades específicas de quienes tienen una discapacidad cognitiva. Este grupo requiere más bien de un acompañamiento especializado en otras áreas, lo que convierte las medidas de inclusión general en irrelevantes para ellos. En este sentido, la exclusión es un concepto relativo y dependiente del grupo afectado.

En el ámbito laboral, las iniciativas de inclusión suelen ser también limitadas. La falta de formación técnica en las personas con discapacidad restringe sus oportunidades, y en el caso de quienes tienen discapacidad intelectual, las barreras de aprendizaje específicas impiden su acceso a una educación adecuada. Esto no es una cuestión de capacidad intelectual, sino de la carencia de recursos formativos adaptados a sus necesidades, lo que dificulta su que se postulen para puestos de mayor complejidad.

El proceso inclusivo va avanzando, pero todavía se mantienen indicadores que confirman la discriminación y exclusión de las personas con discapacidad en el sistema educativo. (López, 2021.p.25).

A nivel nacional, algunas empresas han intentado promover la inclusión laboral al incorporar personas con discapacidad en puestos operativos que no requieren altos niveles de especialización. Aunque esto ofrece oportunidades de empleo, también limita el potencial de desarrollo profesional, ya que las opciones de crecimiento dentro de la organización suelen ser escasas.

Por lo tanto, cabe cuestionarse qué significa realmente la inclusión. Si consideramos el principio de igualdad de oportunidades, no se está cumpliendo plenamente, ya que no se equipara el acceso a la formación técnica o específica a la que otros ciudadanos costarricenses tienen derecho.

2.5.1 Políticas para la inclusión laboral para personas con discapacidad

Las políticas de contratación inclusivas impulsan a las organizaciones a revisar sus procesos de selección y reclutamiento, permitiéndoles identificar posibles sesgos que puedan estar excluyendo a candidatos talentosos. Al implementar estas políticas, la empresa no solo se abre a una mayor diversidad de talento, sino que también se asegura de atraer a los mejores candidatos, quienes pueden aportar significativamente al logro de sus objetivos.

El Consejo Nacional para la persona con Discapacidad (CONAPDIS) es un ente rector para las personas con discapacidad, creado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Tiene como misión ser un ente rector en discapacidad, responsable de promover y fiscalizar el cumplimiento de los derechos humanos de la población con discapacidad, para fomentar su desarrollo inclusivo en todos los ámbitos de la sociedad. Fue creado bajo el marco de la Ley No. 9303 en mayo de 2015.

La Ley N.º 9303 desglosa los fines y funciones que el CONAPDIS debe ejecutar, amparado por Ponapdis, que es la Política Nacional para la persona con discapacidad, la misma debe ser fiscalizada y evaluada por esta entidad. Es el encargado de velar por el cumplimiento de oportunidades y derechos para este sector de la población; así como brindar asesoría a entidades públicas y privadas en esta materia. Brinda capacitaciones a la población con discapacidad y sus familias.

Además, debe asegurar el cumplimiento de la ley No. 7600, la cual fue creada bajo el interés del desarrollo integral de la población con discapacidad, asegurando condiciones de calidad, oportunidades, derechos y deberes como el resto de los habitantes.

Busca mantener la dignidad de la persona con discapacidad y eliminar el riesgo de que esta no se cumpla por lo que ampara la ayuda técnica y servicio de apoyo a entidades públicas o privadas que requieren ya sea una intervención por incumplimiento de esta norma de dignidad o bien respaldar la búsqueda de este alcance.

En el capítulo II, la ley No. 7600, detalla las especificaciones con respecto al ámbito laboral, donde se busca garantizar el derecho y acceso al trabajo, eliminando toda posibilidad de discriminación en un proceso de selección, incluso considerando las herramientas de selección. Así como una vez realizada la contratación, contar con la capacitación pertinente y adecuada a la persona con discapacidad y cubriendo las necesidades específicas. Amparado bajo todo régimen normativo como cualquier otro colaborador de la empresa. Se hace referencia a las condiciones del espacio físico necesario para desempeñar adecuadamente el puesto para el que fue contratado.

Al revisar el contenido de este documento, es importante resaltar que no existen condiciones específicas o diferenciadoras para las personas con discapacidad cognitiva, se hace énfasis en las condiciones de acondicionamiento físico para instalaciones laborales o comunitarias necesarias para las discapacidades motoras o físicas, sin embargo, no se consideran aspectos específicos de la naturaleza de la discapacidad cognitiva.

2.5.2 Plan de inserción laboral para una persona con discapacidad

El diseño de un plan de inserción laboral debe considerar diversos actores clave, entre los que se encuentran la persona con discapacidad, las instituciones de formación, las empresas y la familia. La inclusión de personas con discapacidad (PCD) no solo beneficia a los individuos, sino que también enriquece y diversifica la comunidad en general, promoviendo así una sociedad más equitativa.

López (2021) afirma que

La inclusión social de los ciudadanos es un derecho en la mayoría de las sociedades democráticas. En el caso de las personas con discapacidad, garantizar su inclusión en todos los ámbitos sociales, implantando programas y actuaciones que les permitan vivir autónomamente y que eliminen las barreras que restringen su participación, es, además, una cuestión de derechos humanos (p. 27).

Este principio fundamental implica no sólo reconocer la participación de las personas con discapacidad en la sociedad, sino también garantizar las condiciones necesarias para que dicha participación sea plena y autónoma. La implementación de programas y acciones que eliminen las barreras es esencial, ya que estas limitan sus oportunidades reales de inclusión y desarrollo. Este enfoque se alinea con las recomendaciones de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), que subraya la obligación de los Estados de asegurar la accesibilidad y promover la inclusión en todos los aspectos de la vida social, económica y cultural.

Es fundamental crear oportunidades reales que permitan a las PCD generar ingresos, asumir responsabilidades y desarrollar sus capacidades físicas e intelectuales. La inclusión laboral se presenta como un verdadero desafío, pero es clave para lograr la plena integración social. El trabajo es un factor determinante para la integración social de las personas con discapacidad, ya que es la vía principal para alcanzar seguridad económica y cohesión social (López, 2021, p. 27).

Además, los beneficios de la inclusión laboral trascienden a las personas con discapacidad, ya que generan una transformación en la cultura organizativa y en la conciencia

de la empresa y sus colaboradores. La dinámica de integración, la comprensión de realidades diversas y la interacción diaria contribuyen al fortalecimiento de valores en la cultura organizacional.

El beneficio trasciende a las personas con discapacidad, al existir una transformación en la conciencia de la empresa y los colaboradores. La dinámica de integración, la comprensión de las realidades, la interacción diaria, son factores que contribuyen al fortalecimiento de valores de la cultura organizativa. Además de generar fuentes de empleo constantes que inyectan creatividad y diversidad de capacidades al talento de la empresa.

López (2021) destaca que las organizaciones e instituciones que integran personal con capacidades diversas a menudo cumplen con las cuotas obligatorias de contratación. Sin embargo, este cumplimiento no siempre se realiza por convicción, sino como una forma de obtener beneficios económicos, incentivando así la práctica dentro de sus dinámicas de contratación habituales. Aunque existen incentivos y se han demostrado los beneficios de la inclusión laboral, la realidad muestra que el cumplimiento de las normativas legales no es consistente a nivel nacional. Esta falta de cumplimiento no solo afecta a personas con discapacidad cognitiva o física, sino que también se observa en casos de discriminación por género y edad. (p.34-35)

Para el diseño e implementación de un plan de inserción laboral no se puede negar que la discapacidad trae consigo dificultades para la persona que la enfrenta, pero también es innegable que las condiciones del entorno le hacen aún más difícil y desventajas su experiencia cotidiana y el desarrollo personal. (Gómez, 2012, p.6). Es por eso por lo que se plantea una serie de elementos que intervienen en el proceso de implementación para las instituciones, que se detallan a continuación:

- Integrar en la realidad institucional una conciencia sobre la discapacidad, promoviendo la solidaridad, la comprensión de las necesidades y dificultades que estas personas enfrentan en su desarrollo.
- Crear una comisión encargada de velar por el cumplimiento de oportunidades, como el acceso a formación técnica, ayudas, servicios, medios de transporte y empleo.
- Definir políticas internas organizacionales que estén alineadas con las políticas nacionales.
- Mantener una comunicación constante con organizaciones de personas con discapacidad.
- Capacitar a los trabajadores de la organización para equiparar conocimientos y fomentar la conciencia sobre las condiciones de las personas con discapacidad.

- Diseñar apoyos accesibles para todos los colaboradores.
- Establecer alianzas con instituciones de formación, tales como:
 - Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).
 - Programas de II y III ciclo de Educación Especial del Ministerio de Educación Pública.
 - Institutos Profesionales de Educación Comunitaria (IPEC).
 - Bolsas de empleo.
- Colaborar con organizaciones que promuevan la inserción laboral, como el Ministerio de Trabajo, Seguridad Social y la Dirección General del Servicio Civil.
- Organizar opciones de capacitación que aseguren la no discriminación en el proceso de aprendizaje.
- Proveer oportunidades de contención emocional a través de talleres y servicios de apoyo.

Siguiendo la propuesta de Gómez (2012), se destaca que las personas con discapacidad deben tomar un rol activo en el proceso de inclusión. Tradicionalmente, la toma de decisiones estaba principalmente en manos de familiares o profesionales, reduciendo la autonomía de la persona. Sin embargo, en un plan de inserción laboral, es esencial que la persona participe de manera activa, potenciada por el apoyo necesario, pero sin sustituir su libre elección. (p.7)

Este enfoque busca fomentar las habilidades, talentos y áreas de interés, lo cual contribuirá a la consecución de objetivos personales alineados con su plan de vida. Esta postura enfatiza a la persona y no a la discapacidad. El enfoque asistencialista y de protección que en su momento prevalecía para los colaboradores con necesidades específicas, ahora se reemplaza por una gama de alternativas que favorecen su autonomía y crecimiento personal. La intención es generar un principio de autonomía que no solo se traduzca en ingresos salariales, sino también en un entorno laboral donde puedan ejercer y desarrollar su capacidad de toma de decisiones.

2.5.2.1 Mercado laboral para las personas con discapacidad intelectual

El proceso de inserción laboral tiene como escenario el mercado o el contexto laborales donde se ofrecen nuevas vacantes en diversas empresas. El Centro Europeo de Posgrado, (s.f.) define el mercado laboral al conjunto de relaciones interpersonales que hay entre ofertantes y demandantes de empleo. Estos dos bandos buscan unir intereses laborales,

productivos y salariales para establecer una relación de trabajo beneficiosa para ambas partes. (párr. 4)

Esto implica que el éxito de la inserción laboral depende de la alineación entre las necesidades de los empleadores y las habilidades de los candidatos, así como las destrezas de quienes median en esta conexión. Actualmente las condiciones del mercado laboral para personas con discapacidad cognitiva son limitadas y no equitativas con respecto a la demanda de personas con necesidad de empleo.

En el ámbito del empleo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que el 80% de las personas con discapacidad en edad de trabajar están desempleadas, debido principalmente a la falta de oportunidades educativas y de capacitación, así como a los prejuicios de los empleadores, quienes perciben a esta población como incapaz de realizar trabajo productivo o demasiado costosa para integrar en el mercado laboral" (p. 3).

Las altas tasas de desempleo entre personas con discapacidad se deben principalmente a barreras estructurales y actitudinales en el mercado laboral. La falta de acceso a educación y capacitación limita sus oportunidades, mientras que los prejuicios de los empleadores agravan esta exclusión. Este contexto evidencia la necesidad de políticas inclusivas y programas de sensibilización que promuevan la igualdad de oportunidades y desafíen los estereotipos en el entorno laboral.

2.5.3 Etapas de un plan de inserción laboral

Hurtado, Álvarez y Bedoya (2018) definen la discapacidad como la interacción entre personas con alguna deficiencia y los obstáculos que impone la sociedad y su entorno, afectando las oportunidades, el desarrollo y el bienestar integral de estas personas, impidiéndoles participar en igualdad de condiciones con el resto de la población. En su investigación, los autores abordan la implementación de políticas de inclusión en Colombia, desarrollando un plan de inserción laboral basado en modelos de Canadá, Estados Unidos y España. Este plan considera varios aspectos clave, entre ellos: (p.4)

- **Articulación y capacitación:** Se dirige a instituciones de formación, al sector empresarial y a entidades de rehabilitación para garantizar una cooperación efectiva.
- **Sensibilización en el sector educativo:** Se enfoca en reducir la brecha de escolarización, ya que muchas personas con discapacidad no tienen acceso a la educación formal.

- Fomento de la autonomía: Promueve la independencia de las personas adultas con discapacidad, orientando las acciones hacia sus intereses y fortaleciendo su capacidad de decisión.
- Propuestas interinstitucionales: Incluyen la adecuación ergonómica y física en empresas e instituciones para asegurar espacios accesibles y adaptados.

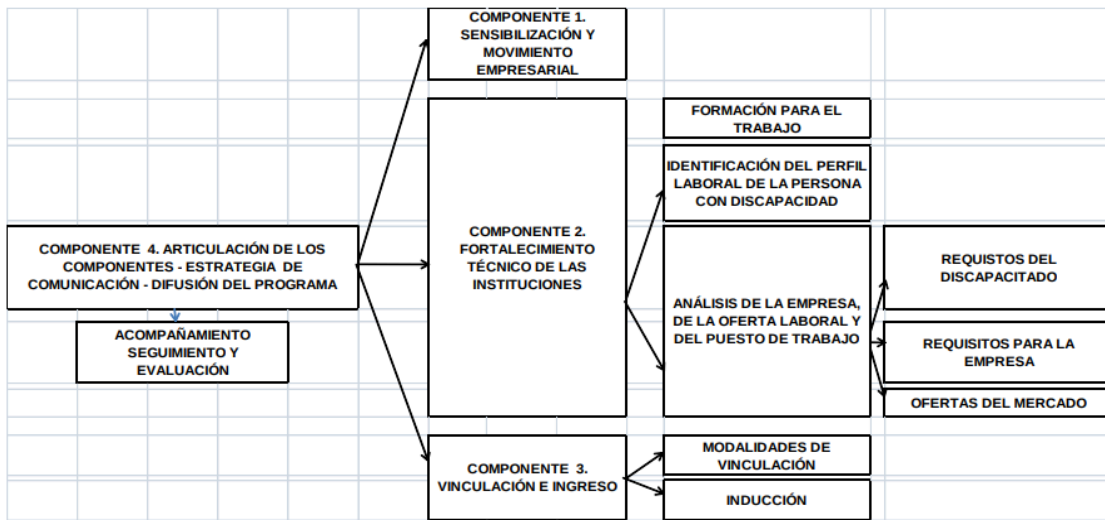
Las etapas del plan de inserción laboral propuesto por Hurtado, Álvarez y Bedoya (2018) incluye:

- a. Identificación de la necesidad de empleo: Se recomienda que las personas con discapacidad realicen cursos de fortalecimiento para acceder a la bolsa de empleo. Este proceso incluye una entrevista de orientación y un compromiso de colaboración mutua (Hurtado, Álvarez y Bedoya, 2018, p. 4).
- b. Formación prelaboral: Se apoya el desarrollo de competencias laborales, sociales y técnicas, considerando también aspectos como la movilidad y los recursos necesarios para la inserción. Además, se brinda apoyo en la búsqueda de empleo, preparación para entrevistas, y evaluación de habilidades blandas y técnicas (Hurtado, Álvarez y Bedoya, 2018, p. 4).
- c. El rol del preparador laboral: Es responsable de acompañar a la persona con discapacidad en cada etapa del proceso de inserción, garantizando que se cumplan los pasos necesarios. Para personas con discapacidad cognitiva, se resalta la importancia del acompañamiento familiar (Hurtado, Álvarez y Bedoya, 2018, p. 4).

En paralelo, Sloan y Casas (2011) abordan la responsabilidad social en la igualdad de oportunidades, diseñando un plan de inserción laboral con componentes específicos: (p.135)

- a. Atención: Involucra el conocimiento real de las condiciones de la población para anticipar y prever soluciones educativas y laborales en función de la demanda existente.
- b. Gestión: Se enfoca en generar alianzas con instituciones estatales para ofrecer alternativas laborales y educativas como fuente inicial de empleo.
- c. Buenas prácticas: Incluye la capacitación efectiva para complementar los conocimientos de las personas con discapacidad.

Figura 1. Mapa conceptual programa de inclusión laboral



Nota: Sloan y Casas, 2011. p. 135

Estos componentes permiten un enfoque proactivo, alineando la oferta laboral con las necesidades del mercado para reducir el desempleo y fomentar la creación de puestos adecuados. Además, se plantea un plan de desarrollo que integre la evolución y crecimiento profesional de las personas con discapacidad dentro de las empresas.

Hurtado, Álvarez y Bedoya (2018) se centran en un enfoque integral, que abarca desde la capacitación inicial hasta la implementación de apoyos específicos en el entorno laboral, mientras que Sloan y Casas (2011) priorizan la colaboración interinstitucional y las buenas prácticas para integrar de manera eficiente a las personas con discapacidad. Ambos enfoques destacan la importancia de la responsabilidad social y la adecuación de los entornos laborales, pero difieren en la manera de abordar la inserción: mientras que Hurtado, Álvarez y Bedoya enfatizan la formación y acompañamiento directo, Sloan y Casas abogan por alianzas estratégicas y la anticipación de necesidades como pilares fundamentales.

2.5.4 Reclutamiento y selección de personas con discapacidad cognitiva

Además de los procesos de sensibilización y concientización sobre la condición de las personas con discapacidad que se implementan en las organizaciones al ejecutar un plan de inserción laboral, es fundamental considerar los procedimientos técnicos involucrados, como el reclutamiento y la selección de personal. Según Chiavenato (2019), la correcta inserción de colaboradores es liderada por el área de Gestión de Talento Humano, y uno de los pasos clave es definir detalladamente la necesidad del puesto mediante un perfil específico.

Este perfil debe incluir tanto las competencias técnicas y académicas como las habilidades blandas alineadas con la visión de la empresa, facilitando la identificación del candidato ideal y asegurando la integración exitosa en el equipo de trabajo (p. 127). La planificación estratégica del recurso humano también debe alinearse con las metas de la organización, proyectando sus necesidades futuras para lograr un crecimiento sostenible (Chiavenato, 2019, p. 128).

En el caso de personas con discapacidad cognitiva, el reclutamiento se convierte en una búsqueda especializada que debe basarse en sus talentos y habilidades, como destacan Sloan y Casas (2011). Para garantizar el éxito de este proceso, es esencial contar con un equipo interdisciplinario, como psicólogos, trabajadores sociales y terapeutas ocupacionales, que aporten una visión integral.

El proceso de reclutamiento, selección e inducción tiene por objetivo que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar la labor correspondiente. Para ello debe haber una confluencia entre el perfil del puesto y las competencias y habilidades de la persona a seleccionar. Una empresa inclusiva está abierta a la diversidad en todos sus procesos, incluidos los de reclutamiento, selección e inducción de personal. Por ello, no solo basa esos procesos en los principios de igualdad de oportunidades, equidad y no discriminación, sino que promueve la contratación de personal con discapacidad, derribando mitos y prejuicios. (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2015, p.4)

La cita resalta que el objetivo del proceso de reclutamiento y selección es encontrar al candidato ideal mediante una alineación entre el perfil del puesto y las competencias del candidato. En una empresa inclusiva, este proceso debe estar guiado por los principios de igualdad de oportunidades, equidad y no discriminación, promoviendo activamente la contratación de personas con discapacidad. Además, implica un esfuerzo por eliminar prejuicios y mitos, fomentando un ambiente laboral diverso y accesible para todos los empleados, sin importar sus diferencias.

Montero (2005) subraya la importancia de brindar un apoyo adicional a las personas con discapacidad, independiente de los recursos familiares habituales, para acompañar su inserción laboral. Este apoyo facilita la resolución de dudas y el avance en el proceso de reclutamiento, ofreciendo un enfoque que se centra en las capacidades del individuo más que en sus limitaciones (pp. 12-13).

De acuerdo con lo citado, es fundamental ofrecer apoyos intencionales e individualizados durante el proceso de reclutamiento y selección, lo que permite que las

personas con discapacidad (PCD) se presenten con comodidad en las distintas etapas del proceso. Para lograrlo, contar con un equipo interdisciplinario sería de gran utilidad, ya que proporciona un criterio más objetivo para identificar y resaltar las características y aportes reales que el candidato puede ofrecer, además de garantizar la selección del perfil más adecuado para el puesto.

Confirmar durante el proceso las cualidades y habilidades autónomas del candidato proporciona una visión clara del valor que puede aportar a la empresa al ser incorporado. Este enfoque no solo busca una elección minuciosa de las habilidades del candidato en relación con los requisitos del puesto, sino también garantizar que la adaptación del nuevo recurso a la empresa sea cómoda, lo que a su vez asegura su permanencia a largo plazo.

2.5.4.1 Perfil ideal de un gestor de inserción laboral para personas con discapacidad

El proceso de reclutamiento y selección para un profesional en psicología laboral o en administración de recursos humanos es un desafío. La clave radica en tener un conocimiento específico sobre el puesto, así como en crear un ambiente que permita al candidato mostrar plenamente sus cualidades. Esto es fundamental para asegurar que sus habilidades se alinean tanto con las necesidades de la empresa como con las expectativas del candidato.

Para propiciar esa dinámica, la Alianza Empresarial para el Desarrollo (2015) enumera una serie de recomendaciones que el reclutador debe tomar en cuenta, las mismas se enumeran a continuación: (p.8)

- Evaluación general del proceso de reclutamiento y selección:
 - Revisión de la documentación del candidato.
 - Revisión de políticas de reclutamiento y selección para la inclusión.
 - Análisis de los encargados del proceso.
 - Caracterizar los puestos de trabajo según las funciones a desempeñar, el nivel educativo, conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes, etc.
 - Clasificación de la información clave para considerar un candidato
 - Conocimiento detallado del procedimiento de reclutamiento y selección.
 - Conocimiento de las necesidades del candidato de acuerdo con su discapacidad y claridad de la empresa para considerar las adaptaciones necesarias.

- Perspectiva de quien selecciona los candidatos (partícipes del proceso: jefatura directa, área de talento humano, gerencia, etc.)

Es fundamental que el equipo encargado de la realización de las entrevistas, pruebas, preselección y selección final esté adecuadamente capacitado y orientado en temas de discapacidad, con la finalidad de evitar la interferencia de prejuicios o actitudes negativas hacia los candidatos y las candidatas con discapacidad durante este proceso. (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2015, p. 9)

Se puede decir a partir de la cita anterior, que es de vital importancia la capacitación del equipo encargado del proceso de selección para garantizar una evaluación justa e imparcial de los candidatos con discapacidad. Destaca que la preparación en temas de discapacidad es esencial para prevenir la influencia de prejuicios o actitudes negativas, que pueden comprometer no solo la objetividad de las decisiones de contratación, sino también la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad.

Navarro (2018) resalta que la selección de PCD, puede ser un proceso más prolongado, esto debido a que el proceso es más profundo y detallado, por lo que sugiere que externalizar este tipo de procesos a organizaciones especializadas en el manejo de la población con discapacidad permite que la inserción sea más ágil. (p. 22). Dentro de las consideraciones que los expertos pudieran tener, están la adecuación de las pruebas de selección.

Frecuentemente se acude a pruebas estándares que no son difíciles de adecuar y hacer accesibles. Existen una gran variedad de pruebas en el mercado, pudiendo utilizar la que mejor convenga en cada caso. Las pruebas de selección para filtrar a candidatos con discapacidad deben ser flexibles, ya que son colectivos con una disfunción orgánica o psicológica, que pueden tener alguna limitación para poder realizarlas con efectividad. Se deberá elegir cuál es la prueba más adecuada para cada persona en función de la discapacidad que tenga. (Navarro, 2015, p. 22)

Dentro de las herramientas para la selección atinada de un candidato existen las pruebas de selección, las mismas pueden enfocarse en valorar habilidades blandas, rasgos de personalidad, aspectos cognitivos específicos. Por lo que es de suma importancia que sea una persona que cuenta con los atestados correspondientes para la aplicación. Adicionalmente con las características y sensibilidad que se sugiere.

2.6 La familia en el proceso de inserción laboral

La familia juega un papel crucial en la eliminación de la exclusión laboral, ya que es el primer espacio de socialización y formación del individuo, preparando a sus miembros para la integración social futura. En el entorno familiar, se aprenden habilidades fundamentales como la interacción social, el respeto a la autoridad y valores esenciales como la tolerancia, el respeto mutuo y la solidaridad. Por lo tanto, el rol de la familia es decisivo para facilitar o dificultar el proceso de socialización.

Según Mendoza y Roldán (2019),

la familia es fundamental para las personas que cuentan con alguna discapacidad, no por un trato diferenciado o compasivo, sino porque debe ser un espacio que promueva el desarrollo de sus potencialidades y capacidades, asegurando condiciones de equidad y oportunidades. (p. 3).

Históricamente, la familia ha sido, en algunos casos, un obstáculo para la inserción laboral de personas con discapacidad debido a la falta de información y recursos para fomentar su independencia. El temor y la sobreprotección, a menudo, limitan las oportunidades de estas personas para planificar y tomar control de sus vidas. Sin embargo, actualmente se promueve que las familias sean un factor de motivación, apoyo y contención, sin convertirse en una limitante, de manera similar a cómo se trata a cualquier otro miembro de la familia.

Para que la familia desempeñe un papel adecuado, debe actuar como un agente de orientación y retroalimentación, promoviendo la igualdad de oportunidades, la independencia y la autonomía personal, además de gestionar adecuadamente las necesidades del miembro con discapacidad. “La familia es la encargada de cubrir las necesidades psicoafectivas y de buscar un medio ambiente adecuado en el que se ofrezcan oportunidades para el desarrollo de las personas discapacitadas dentro de la sociedad, pero esto rara vez ocurre”. (Mendoza y Roldán, 2019, p.4)

La influencia de la familia es crucial en el proceso de empoderamiento de la persona con discapacidad. Según Madrigal-Lizano (2015), el acompañamiento y apoyo adecuados son determinantes para el desarrollo del individuo. Sin embargo, señala que

las prácticas negativas más sobresalientes a nivel familiar son la sobreprotección, el control estricto en los horarios sobre lo que debe o no debe hacer la persona con discapacidad durante el día; las actividades de recreación, en caso de existir, son valoradas o escogidas por los encargados o encargadas y, en ciertos casos, se puede ir

a los extremos del abandono total, lo cual se destaca como violencia intrafamiliar, pues constituye la negación de los derechos para que ese ser se desarrolle plenamente” (Madrigal-Lizano, 2015, p.199).

Madrigal-Lizano (2015) advierte que estas dinámicas pueden ser consideradas actos de violencia, ya que impiden que las personas con discapacidad ejerzan sus derechos y desarrollen su autonomía. Al no permitirles tomar decisiones o alcanzar sus metas personales, se limitan sus oportunidades de aprender y crecer, incluso de experimentar y aprender de errores en situaciones que podrían enfrentar de manera natural. En lugar de fomentar su autodeterminación y autonomía, estas prácticas restringen su capacidad para desenvolverse y desarrollarse plenamente. (p. 200)

2.7 Fundación Yo Puedo, ¿Y Vos?

Toda la información presentada en este apartado se extrae del portal web oficial de la fundación (2024),

La Fundación Yo Puedo, ¿Y Vos? Nació en 2012 por iniciativa personal de una de sus fundadoras, motivada por las preocupaciones sobre las oportunidades que tendría su hijo, quien nació con Síndrome de Down. Junto con una amiga de la universidad, iniciaron una campaña comercial destinada a crear conciencia en la población general sobre la diversidad y el respeto a las diferencias.

El éxito de la campaña fue el punto de partida para establecer formalmente la fundación en 2013. Su misión se centra en generar espacios inclusivos para personas con discapacidad, abarcando ámbitos como la familia, la educación y el trabajo.

2.7.1 Impacto Social

Desde 2013, la fundación ha impactado la vida de aproximadamente 5,000 personas con diversos tipos de discapacidad (física, cognitiva y sensorial) en colaboración con alrededor de 100 empresas en cinco países. Además, han capacitado a más de 1,500,000 personas en temas de discapacidad y han enseñado LESCO a 30,000 individuos, fomentando una mayor inclusión y accesibilidad en el entorno laboral y social.

A la fecha la Fundación ha atendido principalmente a una población en su mayoría con Síndrome de Down. Sin embargo, también acompañan en su organización a personas con discapacidad intelectual leve, síndrome del espectro autista grado 1, personas con discapacidad física, auditiva y verbal.

2.7.2 Filosofía institucional

La misión de la fundación es “Responder a los desafíos de la vida cotidiana construyendo ideas conjuntas para crear una sociedad inclusiva”. Su visión es “Ser una fundación líder en asesoría y búsqueda de oportunidades para la inclusión familiar, social, educativa y laboral de las personas con situaciones de discapacidad”. Sus valores fundamentales incluyen respeto, compromiso, equidad, solidaridad y tolerancia.

2.7.3 Colaboraciones y expansión

La fundación ha establecido alianzas con múltiples organizaciones, como 3M, Walmart, BLP, CMA, y otras en diversos países de la región, promoviendo contrataciones inclusivas y adecuando entornos laborales para personas con discapacidad. Entre sus colaboraciones más destacadas se encuentran:

- Museo de los Niños: Ofrece instalaciones para actividades y charlas de concientización utilizando recursos multimedia.
- Specialisterne: Se enfoca en resaltar las habilidades de personas con Trastorno del Espectro Autista y neuro divergencias.
- Bimbo: Apoya en el proyecto “Yo Puedo Aprender LESCO” para enseñar LESCO a familias con hijos sordos.
- Ministerio de Educación: Facilita la participación en charlas vocacionales y la provisión de intérpretes en actividades educativas.

2.7.4 Equipo de trabajo

Actualmente, el equipo está formado por 10 personas. El mismo se divide en una Directora General, una administradora y el resto de las reclutadoras y colaboradoras que se involucran en la función diaria de captura de talento con capacidad diferentes, enseñanza de lesco, colaboración e implementación de charlas, entre otras funciones.

La mayoría de las colaboradoras cuentan con formación en docencia para educación especial y administración, además de una gran cantidad de voluntarios que apoyan en la organización de eventos y actividades empresariales tanto a nivel nacional como internacional. Aunque su crecimiento ha sido empírico, la fundación busca profesionalizar su labor y asegurar la calidad de sus servicios.

2.7.5 Proceso de inserción laboral actual

La fundación no cuenta con instalaciones físicas y opera de manera virtual, lo que implica que no hay un espacio físico de contacto directo con los candidatos. La Junta Directiva regula y supervisa el funcionamiento y profesionalización de los procesos, asegurando la calidad y efectividad en la inclusión laboral.

El servicio se brinda mediante coordinación con las empresas y evaluación de puestos para determinar su adecuación para la inclusión. La atracción de candidatos se realiza principalmente a través de redes sociales y referencias de boca en boca. Tras la publicación de vacantes, se reciben postulaciones y se realizan valoraciones individuales utilizando pruebas desarrolladas internamente. Los candidatos son entonces enviados a las empresas para el proceso de selección y contratación, y se lleva a cabo un seguimiento posterior para asegurar su adecuada integración.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se encontrará información relevante con respecto a las herramientas metodológicas para la elaboración de la investigación, así como las definiciones más relevantes relacionadas con cada uno de los enfoques de investigación utilizados.

Azuero (2019) sostiene que, en una investigación, es esencial respaldar los criterios profesionales y experienciales con datos concretos, de manera que se puedan responder las preguntas planteadas y cumplir con los objetivos establecidos (p.112). Esta investigación busca recopilar información para diseñar un plan de inserción laboral adecuado y realista para personas con discapacidad cognitiva.

Para ello, se pretende interactuar con especialistas en reclutamiento y selección, expertos que posean conocimiento sobre las necesidades de esta población específica, representantes de empresas que han implementado políticas de contratación inclusiva, y personas que experimentan esta situación. Este proceso proporciona una base sólida para la formulación del plan de inserción laboral propuesto.

3.1 Enfoque de la investigación

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, que busca ser reflejo fiel de la vivencia específica de las personas consultadas a través de entrevistas y el análisis de documentos que reflejan la dinámica natural de lo que sucede. Al ser esta dinámica tan variada de un participante a otro, la investigación cualitativa permite una heterogeneidad que alimenta el análisis, pero a la vez lo complica por la diversidad de posturas y criterios que pueden evidenciarse. Es ideal para los estudios de ciencias sociales.

Azuero (2019) explica que “los enfoques cualitativos sirven para comprender la realidad social, porque dejan de lado las visiones unificadas que no se pueden aplicar al hecho social donde no hay leyes generalizadas, sino sentimientos, pensamientos e historias de los actores sociales que son captados a través de sus testimonios” (p.117)

La intención de explorar en profundidad las percepciones y experiencias de las personas entrevistadas, proporciona una visión rica y matizada de los acontecimientos que permite indagar en las experiencias subjetivas, enriqueciendo el análisis e interpretación de la información para una comprensión integral.

Chaves (2018) argumenta que, aunque la investigación con enfoque cualitativo proporciona una visión profunda y detallada, es esencial complementar este enfoque para

lograr una interpretación más integral. La integración de los datos cualitativos permite establecer relaciones entre los distintos hallazgos, proporcionando una interpretación completa y estructurada, que enriquece la comprensión de los resultados.

Para Faneite (2023) la metodología de investigación cualitativa cumple la función más integradora para analizar la información; permitiendo que se confronte la recopilación de datos, contra la subjetividad en la información identificada de acuerdo con la observación o sentir de los involucrados en el estudio, para la comprensión más profunda que da la posibilidad de sistematizar la investigación. (p. 82).

3.2 Métodos de la investigación

La presente investigación además, se caracteriza por ser cualitativa y con un diseño no experimental debido a que no se manipulan intencionalmente las variables objeto de estudio. Sino más bien, se diseñan categorías de análisis, las cuales son operacionalizadas en una tabla más adelante. En lugar de intervenir en el entorno o modificar condiciones, se opta por observar y analizar fenómenos tal como ocurren en su contexto natural.

Esta investigación también se enmarca dentro de los estudios transversales, dado que recopila datos en un periodo específico y delimitado, lo que permite obtener una fotografía instantánea del fenómeno de interés que se analiza con las categorías de análisis simultáneamente, proporcionando una visión integral de la entidad estudiada, en este caso entre mayo y diciembre de 2024. Este diseño permite identificar relaciones y patrones en el periodo definido, optimizando recursos y tiempo. Además, ofrece una representación clara de los sujetos participantes en su contexto.

Al tratarse de un diseño no experimental, se prioriza la recolección de datos a través de técnicas como entrevistas, observaciones y análisis documental, que permiten interpretar los significados subyacentes en el fenómeno estudiado. Esta metodología resulta adecuada, dado que la investigación no pretende establecer relaciones causales ni manipular condiciones experimentales, sino más bien generar conocimiento que aporte a la comprensión integral del tema.

Dicho lo anterior, en esta investigación se lleva a cabo un análisis fenomenológico interpretativo, el cual permite explorar y transcribir la realidad tal como es percibida por cada entrevistado, respetando su subjetividad. A partir de la información recolectada, se realiza un

análisis cualitativo, cotejando los datos no cuantificables con el objetivo de comprender y valorar la postura individual de cada participante respecto al fenómeno estudiado.

Coolican et al. (2005) indica que:

los principales datos crudos para el análisis interpretativo fenomenológico son el contenido de las transcripciones de la entrevista. Este análisis favorece la utilización de técnicas de entrevista semiestructurada, aunque a veces se utilizan también los diarios y autobiografías de los participantes, proporciona una guía excelente y detallada para la realización de tales entrevistas. A diferencia del análisis del discurso, el análisis interpretativo fenomenológico se interesa en los procesos mentales e intenta registrar lo que es real en la mente de los participantes, pero estrictamente desde su propia perspectiva fenomenológica. Adopta un punto de vista relativista en el sentido de que el individuo (investigador) construye en forma única el conocimiento; en consecuencia, el análisis de transcripciones supone identificar temas que se repiten y que cobran sentido juntos, pero siempre de manera conscientemente reflexiva. (Coolican et al., 2005. p.9)

El papel de la investigadora es el de observadora, manteniéndose al margen para no influir en la recolección de información. Esto permite explicar las circunstancias de la experiencia laboral de las entrevistadas a partir de la perspectiva individual que cada una aporta sobre su realidad. Asimismo, se trata de un estudio transversal debido a que se investiga el plan de inserción laboral de la Fundación yo puedo, ¿y vos? entre mayo y diciembre de 2024, no pudiéndose generalizar ni aplicar los resultados presentados a situaciones futuras.

3.3 Fuentes de información

En esta sección se presentan las fuentes consultadas durante el desarrollo del presente documento, las cuales son fundamentales para el diseño adecuado de las conclusiones y, especialmente, de la propuesta y su posible implementación. El uso apropiado de diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias, es determinante para garantizar la validez del plan de inserción laboral que se busca diseñar.

García (2019) señala que las fuentes de información son herramientas clave para generar conocimiento y facilitar el acceso a la información. Aunque cada autor propone una clasificación diferente, en términos generales, estas se categorizan según el acceso directo o indirecto del investigador. En este sentido, las fuentes se clasifican en:

- Fuentes primarias: artículos científicos, entrevistas, encuestas y experiencias de campo que proporcionan información original y de primera mano.
- Fuentes secundarias: información organizada que resulta del análisis de otros documentos primarios.
- Fuentes terciarias: documentos que recopilan datos útiles para generar información.

La disponibilidad actual de fuentes ha evolucionado, permitiendo un acceso más confiable y directo a través de las tecnologías de la información. Sin embargo, este vasto mar de información puede generar confusión en quienes buscan fuentes precisas, ya que incluye tanto datos verídicos como falsos.

En la presente investigación se recurrió tanto a fuentes primarias, como a fuentes secundarias, las cuales sirvieron de recurso para la obtención de información. Las fuentes de información utilizadas en esta investigación se clasifican de la siguiente manera:

3.3.1 Fuentes primarias

- Entrevista a la directora de la Fundación "Yo puedo, ¿y vos?".
- Grupo focal con miembros del equipo de colaboradores de la Fundación "Yo puedo, ¿y vos?". (criterios: área de reclutamiento y selección, experiencia mayor a 6 meses de trabajar en la Fundación)
- Entrevista a encargada del área administrativa de la Fundación "Yo puedo, ¿y vos?"

3.3.2 Fuentes secundarias:

- Documentación referenciada al final del documento. Libros, tesis, investigaciones, bases de datos en línea, entre otros.

3.4 Categorías de análisis

Las categorías de análisis que se presentan a continuación se refieren a los conceptos y criterios determinantes para la comprensión de la información que se recolecta. Cotejar la información permite identificar patrones, relaciones y tendencias de los datos suscritos por las personas entrevistadas. Así lo explica Dey (1993), se refiere a las categorías de análisis como herramientas que permiten organizar los datos de forma flexible para profundizar el estudio.

A continuación, se detallan las categorías de análisis de acuerdo con cada objetivo de investigación, es posible que puedan surgir nuevas categorías durante el desarrollo del trabajo.

Tabla 1. Mapeo de las condiciones actuales que influyen en el proceso de inserción laboral

Categorías de análisis A	Mapeo de las condiciones actuales que influyen en el proceso de inserción laboral.
Definición conceptual	<p>Considerando lo que dice López (2021): La inclusión social de los ciudadanos es un derecho en la mayoría de las sociedades democráticas. En el caso de las personas con discapacidad, garantizar su inclusión en todos los ámbitos sociales, implantando programas y actuaciones que les permitan vivir autónomamente y que eliminen las barreras que restringen su participación, es, además, una cuestión de derechos humanos (p. 27).</p> <p>Adicionalmente, López (2021) indica: Es fundamental crear oportunidades reales que permitan a las PCD generar ingresos, asumir responsabilidades y desarrollar sus capacidades físicas e intelectuales. La inclusión laboral se presenta como un verdadero desafío, pero es clave para lograr la plena integración social. El trabajo es un factor determinante para la integración social de las personas con discapacidad, ya que es la vía principal para alcanzar seguridad económica y cohesión social (López, 2021, p. 27).</p>
Definición operacional	<p>Se refiere a las funciones y tareas específicas que se ejecutan por los participantes de la investigación, con el propósito de conocer las condiciones actuales para ejecutar el plan de inserción. Además, comprender las directrices y políticas internas, entender la dinámica diaria, indicadores de gestión y manejo interno del proceso de reclutamiento y selección para la inserción laboral.</p>
Definición instrumental	<p>Grupo Focal a colaboradoras, preguntas 1, 2 y 8 Entrevista semiestructurada a la Directora General de la Fundación, preguntas 1,2, y 8 Entrevista aplicada a la Administradora, preguntas 1 y 8 Revisión de documentos proporcionados por la Fundación</p>

Tabla 2. Estrategias específicas de reclutamiento y selección necesarias para la inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva.

Categorías de análisis B	Estrategias específicas de reclutamiento y selección necesarias para la inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva.
Definición conceptual	<p>El proceso de reclutamiento, selección e inducción tiene por objetivo que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar la labor correspondiente. Para ello debe haber una</p>

	<p>confluencia entre el perfil del puesto y las competencias y habilidades de la persona a seleccionar. Una empresa inclusiva está abierta a la diversidad en todos sus procesos, incluidos los de reclutamiento, selección e inducción de personal. Por ello, no solo basa esos procesos en los principios de igualdad de oportunidades, equidad y no discriminación, sino que promueve la contratación de personal con discapacidad, derribando mitos y prejuicios. (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2015, p.4)</p> <p>Según Maita (2024), la discapacidad intelectual se refiere a las limitaciones en habilidades mentales y funcionamiento intelectual, como el procesamiento de información, aprendizaje, memoria a corto y mediano plazo, resolución de problemas y toma de decisiones.</p>
Definición operacional	<p>El reclutamiento implica el uso de estrategias para atraer candidatos y recopilar información relevante sobre ellos mediante diversos medios, así como la recepción de currículums, con el fin de evaluar su compatibilidad con los requisitos del puesto.</p> <p>La selección consiste en la evaluación específica de habilidades y talentos de los candidatos mediante herramientas adaptadas, considerando aspectos como el acompañamiento, accesibilidad, y comunicación entre el candidato y el profesional especializado para asegurar una evaluación justa y precisa, y detectar áreas de desarrollo una vez contratado.</p>
Definición instrumental	<p>Grupo Focal a colaboradoras, preguntas 2,3 y 4</p> <p>Entrevistas semiestructurada aplicada a la Directora General, preguntas 2,3 y 4</p> <p>Entrevista aplicada a la Administradora, preguntas 3 y 4</p> <p>Revisión de documentos proporcionados por la Fundación</p>

Tabla 3. Políticas necesarias para garantizar una inserción laboral exitosa en el mercado laboral de personas con discapacidad cognitiva

Categorías de análisis C	Políticas necesarias para garantizar una inserción laboral exitosa en el mercado laboral de personas con discapacidad cognitiva.
Definición conceptual	<p>De acuerdo con la propuesta de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (2015), una empresa verdaderamente inclusiva debe integrar la inclusión laboral como una política central, promoviendo diversidad y garantizando igualdad de oportunidades sin discriminación. Esto implica que los valores de inclusión deben permear todas las áreas de la organización, desde su misión y visión hasta sus relaciones con empleados, proveedores, clientes y socios. Así, la inclusión se convierte en un principio rector que fortalece el compromiso de la empresa con una cultura laboral equitativa y diversa. (p.4)</p>

	<p>Centro Europeo de Posgrado, (s.f.) define el mercado laboral al conjunto de relaciones interpersonales que hay entre ofertantes y demandantes de empleo. Estos dos bandos buscan unir intereses laborales, productivos y salariales para establecer una relación de trabajo beneficiosa para ambas partes. (párr. 4)</p> <p>Según Maita (2024), la discapacidad intelectual se refiere a las limitaciones en habilidades mentales y funcionamiento intelectual, como el procesamiento de información, aprendizaje, memoria a corto y mediano plazo, resolución de problemas y toma de decisiones.</p>
Definición operacional	<p>Las políticas de inserción laboral abarcan procedimientos y medidas diseñados para estandarizar y asegurar una inclusión plena. Esto implica prácticas, dinámicas y acciones orientadas a optimizar el proceso de inserción laboral y a garantizar el respeto de los derechos y deberes de las personas con discapacidad.</p> <p>El mercado laboral se refiere al entorno de oportunidades laborales reales en las que se podrá incorporar un candidato con discapacidad intelectual.</p> <p>La discapacidad intelectual se refiere al tipo de discapacidad que compromete en alguna medida recursos cognitivos, de interacción social, aprendizaje y facilidades para la toma de decisiones</p>
Definición instrumental	<p>Entrevistas semiestructurada aplicada a la Directora General, preguntas 5 y 6</p> <p>Grupo focal a colaboradoras, preguntas, 5, 6 y 7</p> <p>Entrevista aplicada a la Administradora, preguntas 3 y 4</p>

3.5 Instrumentos

Para Azuero (2019) dentro de los instrumentos de recopilación de información que se consideran son: cuestionarios de preguntas abiertas, entrevistas no estructuradas y semiestructuradas, observación cualitativa y observación participante, la utilización de estos permitirá cotejar la información para establecer una postura del investigador luego de profundizar en el contenido. (p.8)

3.5.1 Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada es una herramienta clave que permite seguir un orden lógico al entrevistar a un participante clave en una investigación. Ofrece un guion base que guía la conversación, pero también brinda la flexibilidad para generar preguntas adicionales según el curso natural de la entrevista. Este tipo de diseño no solo facilita la fluidez del diálogo, sino que también genera confianza y seguridad tanto en el entrevistador como en el entrevistado. El hecho de contar con una estructura clara refuerza la sensación de

profesionalismo y fomenta una adecuada preparación previa para abordar el tema de manera efectiva.

Murillo (s. f) desarrolla las características de la siguiente forma:

- El investigador previamente a la entrevista lleva a cabo un trabajo de planificación de está elaborando un guion que determine aquella información temática que quiere obtener.
- Existe una acotación en la información y el entrevistado debe remitirse a ella. Ahora bien, las preguntas que se realizan son abiertas. Se permite al entrevistado la realización de matices en sus respuestas que doten a las mismas de un valor añadido en torno a la información que den.
- Durante el transcurso de esta se relacionarán temas y se irá construyendo un conocimiento generalista y comprensivo de la realidad del entrevistado.
- El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones. En caso contrario se perderían los matices que aporta este tipo de entrevista y frenar los avances de la investigación. (p.8)

3.5.2 Grupo Focal

El grupo focal contempla una guía de preguntas generadoras diseñada por la investigadora (ver apéndice 2), que permite indagar la percepción y la experiencia de las reclutadoras de la Fundación Yo puedo, ¿y vos? en un mismo momento, además permite la observación de la interacción del equipo, siendo este también un insumo para la investigación.

La guía de preguntas generadoras está diseñada para captar el punto de vista de las participantes y facilitar la co-construcción de nuevas preguntas según sus respuestas. Este instrumento fue elegido por que se adecúa al enfoque cualitativo, ya que permite obtener información de primera mano de los sujetos de estudio en un contexto natural de intercambio y colaboración de ideas.

3.6 Proceso para la recolección y análisis de datos

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron tres tipos de herramientas, entrevistas semiestructuradas, una que se utilizó para realizar la entrevista a la Directora de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?, otra a la encargada del área administrativa. Y el diseño de una

guía de preguntas para realizar un grupo focal a las colaboradoras que implementan el proceso de reclutamiento y selección.

Para realizar el análisis de la información se realiza un cruce de información resultado de las 3 herramientas, además de complementar la información con el acceso a documentación proporcionada por la Fundación Yo puedo, ¿y vos? a través del portal web.

3.7 Consideraciones éticas

Toda investigación debe regirse por el principio de explorar nuevas perspectivas que fomenten el crecimiento en el área profesional correspondiente. Para ello, es fundamental considerar aspectos innegociables que se mantendrán a lo largo de todo el proceso de investigación, dentro de las que se contemplan las siguientes:

- Confidencialidad de la información, la misma no será divulgada por ningún medio, más que el propósito de esta investigación.
- Utilización de la información y datos suministrados con el propósito del análisis de este trabajo de graduación.
- Fidelidad en el manejo y extracción de la información.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para respetar la confidencialidad de la información y mantener el respeto por las personas que colaboraron durante el estudio, se identificarán con las siguientes siglas a los diferentes participantes: Dirección Fundación Yo Puedo, ¿y vos? (D1), Administradora de la Fundación Yo Puedo, ¿y vos? (A1) y facilitadoras del proceso de reclutamiento y selección con más de 1 año en la organización. (R1, R2, R3).

La entrevista semiestructurada a la Directora, se efectuó el 1 de julio de 2024 a través de la plataforma zoom. El grupo focal se realizó el 28 de octubre de 2024 a través de “meet”, él mismo se encuentra en archivo correspondiente. Igualmente, la entrevista semiestructurada se realizó el 24 de octubre de 2024 a través de “meet”, con el archivo correspondiente.

4.1 Categoría de análisis “A”:

En la categoría de análisis “A” se realizó el “Mapeo de las condiciones actuales que influyen en el proceso de inserción laboral”.

4.1.1 Roles y funciones

Entre las principales apreciaciones al respecto de los roles y funciones de D1 y A1 se extrajo lo siguiente:

Respuesta D1: “realizo una función muy variada, desde el inicio como fundadora he participado de la construcción empírica y en el camino de las diferentes funciones en torno a las necesidades. Esto nació como una campaña publicitaria para buscar sensibilizar a la población sobre la inclusión, al ver el resultado, empezamos con la Fundación. Mis tareas han ido cambiando, desde ser el enlace con las empresas, dar charlas, presentar los diferentes proyectos, promover alianzas, buscar patrocinios, participar en actividades promovidas por el Gobierno, sector privado. Hasta acompañar a un candidato en su primer día de ingreso a su trabajo”

Respuesta A1: “Conocí la Fundación a través de la empresa donde laboraba, de la cual me despidieron. Cómo conocía la dinámica me contrataron en la Fundación. Me encargo del proceso de aplicación de planillas tanto del personal fijo como de los honorarios de las personas que trabajan por servicios profesionales, realizo los reportes a la CCSS y realizo la facturación por los servicios de reclutamiento, pero también de interpretación de lesco. Aunque no participo directamente del reclutamiento y selección, si realizo las asignaciones a

las reclutadoras, además de ser el canal de comunicación con el cliente, por eso también soy quien realiza la función del cobro. Ninguna persona del equipo tiene comunicación con la empresa, sólo yo, tanto correos como llamadas es a través de mí”

Del análisis de las preguntas a D1 y A1, con respecto a sus roles y funciones se obtiene que, en las respuestas D1 refleja una evidente evolución en el rol de líder, adaptándose y creciendo conforme a las necesidades de su organización. Inicialmente, esta organización comenzó como una campaña de concientización sobre inclusión a nivel nacional, evolucionando hasta lo que hoy se constituye como la Fundación. Durante todo este proceso el rol de D1 se ha transformado también, a partir del paso de los años ha sido un camino de aprendizaje donde sus tareas han ido variando.

“Es fundamental crear oportunidades reales que permitan a las PCD generar ingresos, asumir responsabilidades y desarrollar sus capacidades físicas e intelectuales. La inclusión laboral se presenta como un verdadero desafío, pero es clave para lograr la plena integración social. El trabajo es un factor determinante para la integración social de las personas con discapacidad, ya que es la vía principal para alcanzar seguridad económica y cohesión social”. (López, 2021, p. 27).

D1 reconoce que no contaba con experiencia, incluso la dinámica de la empresa se ha ido delimitando para concretar en la misión que hoy tienen muy clara. En los primeros años se encargaba de todas las funciones, desde la parte administrativa, recaudación de fondos, contacto con la comunidad de discapacidad, posicionamiento de la organización, colocación de personas con discapacidad en todas sus condiciones para la contratación de puestos que se ofrecían de forma aleatoria. Coordinación de actividades en general para promover la cultura inclusiva; participación de charlas. Esto se daba sin planificación, pero con la clara intención de seguir fortaleciendo el camino de la inclusión y potenciar el principio de promover oportunidades laborales para todos.

Actualmente, las labores se han delimitado, el equipo ha ido creciendo hasta alcanzar el número máximo de 10 colaboradores. D1 ejerce un rol de liderazgo que marca la pauta de la dirección de la Fundación. El personal lo constituyen entre la administradora y reclutadores (tanto voluntarios como personal contratado a tiempo completo). Los cuales siguen siendo escasos para una comunidad de 192,373 personas con discapacidad con potencial de ser empleados por diferentes empresas. (ENADIS,2023).

Se cuenta con aliados que facilitan la participación y dan visibilidad en diferentes actividades que les permite seguir dándose a conocer en diferentes esferas, incluso a nivel internacional. Las actividades hoy en día son permanentes, principalmente en el mes de

marzo por la campaña “diferentes pero iguales” en donde por coordinación de D1, la participación de la totalidad del equipo y una de sus empresas aliadas Red Point, desarrollan la creación de medias hechas por diseñadores de la comunidad con discapacidad, las mismas se venden al público con dos objetivos, recaudar fondos, pero también continuar dándole visibilidad a la Fundación. Este evento les permite recibir donaciones, pero también un flujo muy grande de currículums de oferentes para ser valorados en posibles contrataciones.

La fundación cuenta con clientes empresariales gracias a la gestión que D1 ejerce, de forma permanente que contratan sus servicios para la constante búsqueda de perfiles específicos en la comunidad con discapacidad. Principalmente personas con la condición de Síndrome de Down y trastorno del espectro autista.

Por otro lado, A1 ejerce una labor de coordinación y apoyo. El rol de A1 es determinante para la sostenibilidad de la Fundación, la fluidez en la comunicación y controles internos, equidad en las cargas de trabajo de las reclutadoras y control de tiempos de entrega; así como planillas, labor de cobro a las empresas, registro de donaciones, pago de seguros y cargos operativos generales. Por lo que la injerencia en la ejecución del trabajo es absolutamente relevante. Adicionalmente, A1 mantiene comunicación directa con las empresas, es la única vocera hacia ellas en lo que respecta a la labor de reclutamiento.

El involucramiento de D1 conlleva la presentación de los servicios a nuevos clientes potenciales y concretar la negociación. Luego de concretarse un contrato, la administración de este lo maneja A1, para que las reclutadoras ejerzan su rol de acuerdo con las necesidades identificadas por D1 en la negociación inicial, y lo que en el camino A1 va identificando como complemento.

De las participantes del grupo focal, R1, R2 y R3, con respecto a sus roles y funciones, se extrajo principalmente lo siguiente:

Respuesta R1: “tengo 8 años dentro de la Fundación, inicié cuando sólo éramos una campaña, soy docente y realizo varias funciones. Estoy en contacto directo con los oferentes a través de WhatsApp y alguna videollamada, si es necesaria para hacer el reclutamiento y la selección a partir de las solicitudes de las empresas. Cada empresa es diferente, maneja criterios diferentes y exigencias diferentes, entonces el día es muy activo al tener que dar a basto con todo lo que hacemos. También apoyo a D1 en ocasiones en charlas en las empresas y actividades de recaudación de fondos, premiaciones, reconocimientos o lo que se necesite. Hay mucho que hacer siempre.”

Respuesta R2: “Yo tengo casi 3 años en la organización, soy intérprete Lesco y además realizo labores de reclutamiento y selección, tengo formación en terapia de lenguaje,

no soy docente. Apoyo en lo que se necesite, desde ir a una charla o actividades que se necesiten. El tiempo es muy limitado y el trabajo es bastante.”

Respuesta R3: “En mi caso tengo casi 5 años en la Fundación, siempre hay mucho trabajo, yo sobre todo además de lo que mencionaron las compañeras, resaltó que contribuyo en los empleos con apoyo, es decir, con aquellas personas que necesitan una adaptación especial, yo le doy seguimiento a eso, que se lleven a cabo y se dé la inclusión de la mejor manera.”

Tanto R1, R2 y R3 cuentan con formación en docencia, terapia de lenguaje, lenguaje lesco y psicopedagogía respectivamente, expresan en conjunto que a lo largo de los años han ido adquiriendo la experiencia de la logística de reclutamiento y selección. A pesar de que no cuentan con formación específica muestran una dedicación que va más allá del cumplimiento de funciones estructuradas; el equipo trabaja activamente para indagar las habilidades individuales de cada candidato.

Se resalta la idea de que su trabajo no es sólo operativo, sino que busca transformar la vida de las personas, creando un vínculo de confianza y motivación que incrementa las posibilidades de éxito en sus nuevos roles.

El análisis de las respuestas de la administradora (A1), las reclutadoras (R1, R2, R3) y la directora (D1) de la Fundación "Yo Puedo, y Vos?" reflejan que actualmente la fundación organiza roles de forma clara: la administradora gestiona el área administrativa y mantiene contacto directo con los clientes; las reclutadoras se encargan de seleccionar, capacitar y acompañar a los candidatos, adaptándose a cada empresa; y D1 establece conexiones estratégicas para atraer nuevos clientes y crear más oportunidades laborales.

El equipo, desde la directora hasta los colaboradores, se compromete a fondo con la misión inclusiva, brindando igualdad de oportunidades y un trato equitativo y humano a los candidatos. La fundación también aplica una estricta política de confidencialidad en sus comunicaciones con empresas y enfrenta desafíos, como la necesidad de recursos y personal especializado, aunque mantiene un alto compromiso en el seguimiento de cada inserción laboral.

"Para lograr una inclusión laboral efectiva en las organizaciones, es necesario no solo un estudio específico de cada caso de discapacidad, sino la implementación de un programa integral que atienda las particularidades de cada tipo de discapacidad presente en el entorno laboral. Este enfoque busca garantizar que el proceso de inclusión laboral contribuya de manera significativa al avance organizacional, integrando a personas con discapacidad en igualdad de condiciones que sus colegas sin discapacidad". (Muñoz y Quintana (2019. p.57)

Se identifica que la fundación "Yo Puedo, ¿y Vos?" posee una estructura organizacional sólida y una filosofía inclusiva bien definida. Sin embargo, para crecer y sostener su impacto a largo plazo, sería beneficioso que la fundación considerara formalizar aún más sus procesos y expandir sus recursos, particularmente en áreas de tecnología y personal especializado. Se desconoce si cuentan con un plan estructurado considerando los aristas de Muñoz y Quintana (2019) mencionan puesto que no se tuvo acceso a documentación específica. Las respuestas dejan entrever que hay una tendencia a la resolución inmediata más que una planificación estructurada.

Tabla 4. Resumen roles y funciones

Directora	Administradora	Reclutadoras
<ul style="list-style-type: none"> ● Coordina la dirección general de la organización en colaboración con la Junta Directiva. ● Imparte charlas y talleres para sensibilizar sobre inclusión en organizaciones. ● Lidera estrategias para captar fondos. ● Presenta el servicio a empresas interesadas en implementar inclusión. ● Implementa el análisis de puestos antes de ejecutar el plan de inserción. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Enlace con clientes empresariales externos y es vocera del equipo de reclutadoras. ● Establece controles para distribuir equitativamente los puestos entre las reclutadoras. ● Elabora reportes de CCSS, pagos a proveedores, planillas y honorarios profesionales. ● Apoya el reclutamiento publicando vacantes, organizando ferias de empleo virtuales, gestionando la base de datos de candidatos y realizando filtros iniciales. ● Brinda apoyo logístico a otras actividades de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboran filtros de búsqueda de oferentes. ● Contactan a los oferentes para explicar el proceso, identificar necesidades y definir la ruta a seguir. ● Algunas colaboran en el análisis de puestos y participan en la sensibilización de los empleados de la organización. ● Implementa herramientas de selección. ● Elabora el informe final de cada candidato.

El mapeo de las condiciones actuales que influyen en el proceso de inserción laboral demostró que:

- La Fundación comenzó como una campaña de sensibilización sobre la inclusión y evolucionó hasta convertirse en una organización estructurada que promueve la inclusión laboral para personas con discapacidad.
- D1 desempeña un rol de liderazgo en la Fundación, estableciendo conexiones estratégicas, buscando patrocinios y presentando los servicios a nuevos clientes potenciales.
- A1 coordina la administración, gestiona las planillas, controla las comunicaciones con las empresas, y asegura el flujo de procesos internos, como el cobro y la facturación.
- Las reclutadoras (R1, R2 y R3) seleccionan y capacitan a los candidatos, adaptando los procesos de acuerdo con las necesidades de cada empresa y apoyando la inclusión laboral con un enfoque en las habilidades de cada candidato.
- La Fundación enfrenta limitaciones en recursos y personal especializado, aunque cuenta con una red de aliados para dar visibilidad a su misión inclusiva, especialmente a través de eventos anuales de recaudación y concientización.
- Existe una estructura organizacional clara y un fuerte compromiso con la inclusión, pero la planificación a largo plazo podría beneficiarse de una formalización de procesos y expansión de recursos, especialmente en tecnología y personal especializado.

4.2 Categoría de análisis “B”:

En la categoría de análisis “B”, se exploró las “Estrategias específicas de reclutamiento y selección necesarias para la inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva”.

4.2.1 Estrategias de reclutamiento

Se extraen de las respuestas, a D1 y A1, al respecto de las estrategias de reclutamiento:

Respuesta D1: “todo se ha ido dando desde la experiencia empírica, a lo largo de todos estos años hemos ido desarrollando con base en el aprendizaje las estrategias. La gente ya conoce lo que hacemos, entonces recibimos constantemente candidatos, se recomiendan

unos a otros. Hemos desarrollado una comunidad que nos apoya, las mismas empresas nos recomiendan”.

Respuesta A1: “aunque no participo en el reclutamiento directamente si intervengo en la búsqueda del candidato, ayudo con los filtros en ocasiones preseleccionado sobre todo por zona geográfica del candidato y la empresa, esta es una necesidad que vivan cerca de la empresa. Además, llevo el control de la cantidad de puestos por cada compañera, la comunicación con la empresa y la efectividad en el tiempo de entrega. Hace poco hicimos una feria virtual, recibimos más de 90 currículos, hacemos también campañas en las redes sociales, para que se postulen. Recientemente abrimos LinkedIn para las personas con discapacidad con alto perfil, pero no es una red social para todos. Luego de recibir los currículums me encargo de administrar la base de datos. Siempre para marzo, luego de la campaña de las medias, nos envían un montón de hojas de vida”.

Según Chiavenato (2019), la correcta inserción de colaboradores es liderada por el área de Gestión de Talento Humano, y uno de los pasos clave es definir detalladamente la necesidad del puesto mediante un perfil específico. A este respecto, D1 en conjunto con alguna de las personas encargadas del reclutamiento en la Fundación, además de la contraparte integrada por el equipo de Recursos Humanos, desarrollan un análisis de puestos, previo a cualquier posibilidad de contratación. Este análisis es necesario para confirmar la viabilidad de la inserción en los diferentes puestos de la organización.

A partir del resultado de este estudio, se definen los perfiles reclutables por la Fundación. Por lo que se identifican necesidades específicas. Sin embargo, tanto D1 como A1 evidencian que no necesariamente hay esfuerzos conscientes o planificación por la atracción formal de candidatos, en algunos momentos han realizado publicaciones para puestos específicos, los que solicitan algún requisito de alto perfil, (se refieren a formación profesional, algún idioma o preparación técnica; esto para personas con discapacidad física, más no cognitiva). La base de oferentes se robustece con perfiles básicos para puestos operativos que llegan a la fundación de forma orgánica por recomendación de boca a boca por los mismos candidatos que han sido anteriormente contactados y colocados o bien empresas clientes.

A1 comenta que se han organizado ferias virtuales de empleo y en otros momentos han participado de ferias presenciales de empleo, siendo las mismas tan masivas que “ni siquiera da tiempo de revisar la totalidad de los currículos que nos llegan”. Prefieren hacer publicaciones en las redes sociales actuales de la fundación para atraer el perfil necesario. Esto, indica, puede afectar los tiempos de entrega, pues en promedio un puesto operativo

tarda de 3 a 4 días para realizar todo el proceso, desde el reclutamiento hasta el envío del informe o la terna.

De las participantes del grupo focal al consultarles al respecto de la labor de reclutamiento específicamente se extrae lo siguiente:

Respuesta R1: “siempre envían currículos al correo de la Fundación, mucho también es referido a nosotras directamente o por medio de la Directora, entonces siempre contamos con una base de datos robusta, hemos participado en ferias de empleo. Pero básicamente el flujo es constante. Al inicio nos costó la virtualidad, porque todo lo realizamos a distancia. Sin embargo, fui desarrollando más experiencia en identificar dificultades de aprendizaje, comprensión y otras condiciones de la persona con discapacidad”.

Respuesta R2: “nosotros tenemos una guía, pero lo que hacemos con frecuencia es adaptar la guía a la capacidad de la persona que está siendo evaluada. Las diferencias se dan desde el primer contacto, donde ya tenemos la habilidad de identificar las posibles limitaciones que el candidato pueda tener. Debo confirmar los documentos con los que cuentan, porque a veces dicen tengo bachillerato en educación media y lo que tienen es noveno año. En una terna siempre se consideran candidatos con las mismas características para que la elección sea equitativa y con criterio neutral”.

Respuesta R3: “Algunos perfiles requieren formación técnica o específica, cuando estos perfiles son más complejos, es posible que no podamos conseguir el candidato tan rápido, pero somos sinceras y le preguntamos al candidato directamente: este trabajo necesita que haga esta función, ¿cree que pueda hacerlo?, es mejor para que la persona interiorice su capacidad y disposición.”

En el análisis de la información obtenida en el grupo focal sobre las estrategias de reclutamiento, se observó que R1, R2 y R3 no lograron identificar ninguna estrategia específica. En cambio, manifestaron una actitud de confianza en que los candidatos lleguen de manera natural. No parece haber un esfuerzo concreto para atraer perfiles específicos ni para preparar a los candidatos mediante una planificación anticipada de los puestos a reclutar.

Sin embargo, coinciden luego de reflexionar sobre las preguntas que dentro de las estrategias de reclutamiento se pueden considerar los referidos directos y redes sociales, por lo que refieren que teniendo una consciente intención de búsqueda pueden agilizar la contratación de puestos específicos.

A partir de las consultas se identifica que a nivel general no existen documentos ni procedimientos específicos internos que se refieran a las estrategias de reclutamiento, mientras que la atracción de perfiles se da naturalmente por las fuentes mencionadas y que en

caso necesario se ejecuta alguna estrategia a partir de una necesidad específica. A1 mencionó que “a mí se me ocurrió hacer una feria virtual, de la que obtuvimos 90 currículos, eso fue un éxito”. Pareciera que es una función que recae más en A1 que en R1, R2 y R3 quienes reciben oferentes por referencia de otros.

La planificación estratégica de los recursos humanos debe alinearse con las metas de la organización, anticipando sus necesidades futuras para promover un crecimiento sostenible (Chiavenato, 2019, p. 128). Contar con un estudio previo de los puestos permite que la búsqueda de talento sea más precisa e intencional, evitando la escasez de perfiles especializados y ajustándose a la estrategia de recursos humanos.

En resumen, las estrategias específicas necesarias para la inclusión laboral de personas con discapacidad cognitiva son las siguientes:

- Las estrategias de reclutamiento se han desarrollado empíricamente a lo largo de los años, con recomendaciones de candidatos previos y empresas colaboradoras. Esto ha generado una base de datos robusta sin planificación formal ni esfuerzos conscientes para atraer candidatos específicos.
- A1 participa activamente en la búsqueda y filtro de candidatos, priorizando la cercanía geográfica entre el candidato y la empresa, además de organizar ferias de empleo virtuales y campañas en redes sociales para atraer candidatos.
- A pesar de realizar algunas publicaciones para puestos con altos requisitos, no se lleva a cabo una planificación formal para atraer perfiles específicos, particularmente para personas con discapacidad cognitiva. La base de oferentes se alimenta mayormente por referencias y boca a boca.
- Cuando se requieren perfiles con formación técnica, la búsqueda se vuelve más difícil y lenta. Se opta por una comunicación directa con el candidato para evaluar su disposición y capacidad para el puesto.
- No existen procedimientos formales para las estrategias de reclutamiento, y la atracción de candidatos se realiza de manera más reactiva que proactiva, con una planificación más consciente en situaciones específicas como ferias de empleo.

4.2.2 Estrategias de selección

Con respecto a las estrategias de selección tanto D1 como A1 mencionan que no participan de la dinámica específica. Para esto, prefieren hacer la consulta directamente a las reclutadoras: Por lo que se procede a consultar a través del grupo focal a R1, R2 y R3 de quienes se obtiene la siguiente información:

Respuesta R1: “después de 8 años, uno desarrolla colmillo, hay una sensibilidad que se tiene hasta en el primer mensaje que se recibe del candidato una vez que se contacta. Aspectos como la estructura de la escritura, habilidades de comunicación, nos habla de quien tenemos al frente, logramos identificar problemas de aprendizaje y las necesidades de contención emocional e incluso independencia durante la entrevista. En algunas ocasiones logramos ver que el candidato mira hacia algún punto en particular y notamos que es un familiar que le está ayudando en la entrevista. Ante eso somos muy exigentes y firmes, porque el candidato necesita total independencia para poder realmente desempeñar su posible trabajo. En algunas ocasiones, requerimos que algún familiar apoye en el desarrollo de la entrevista, pero es, por ejemplo, en el caso de personas con sordera y discapacidad cognitiva”.

Respuesta R2: “es importante conocer el alcance de la discapacidad, si tienen alguna epicrisis y las necesidades médicas que requieren, incluso si deben asistir a controles médicos. Esto también determinará la posibilidad de desempeñarse en el trabajo para el que lo estoy contactando. Yo en mi caso como trabajo con personas sordas, a veces requiero un intérprete que podría ser un miembro de la familia, para que nos apoye en la entrevista.”

Respuesta R3: “Yo les llamo antes de la entrevista para romper el hielo y sondear el perfil. Me gusta dejarles claro cuándo y para qué nos vamos a reunir, me aseguro de darle opciones de acuerdo con disponibilidad. La entrevista la hacemos por videollamada, a veces por zoom. Y les explico para qué nos vamos a reunir. Les solicito documentos que me interesa ver, a veces dicen que tienen bachillerato y en la realidad no es así, o que manejan algo con respecto a la tecnología, pero tal vez no es tan ágil el manejo como el que se necesita”

A partir de la pregunta anterior, las tres reclutadoras mencionan que no cuentan con formación en psicología laboral ni en administración con énfasis en recursos humanos, ya que su experiencia se centra en áreas como la docencia y la terapia de lenguaje. Sin embargo, destacan que su formación en educación especial les permite identificar aspectos importantes en los candidatos, como dificultades de aprendizaje, lo que les brinda una idea de cómo podrían adaptarse a sus nuevos roles, condiciones para la interacción social y otros factores relevantes para la inserción laboral.

Dentro de las herramientas de evaluación utilizadas, se destaca la entrevista telefónica. Además, la Fundación ha diseñado su propia herramienta de evaluación basada en la experiencia, que funciona como una guía para identificar las fortalezas y habilidades específicas de cada candidato, así como los ajustes y adaptaciones necesarios para asegurar

una inserción laboral sostenible. Sin embargo, el detalle de esta herramienta no fue accesible debido a estrictas normas de confidencialidad.

El análisis de las respuestas refleja el esfuerzo de las reclutadoras por adaptar el proceso de selección a cada candidato, tomando en cuenta sus condiciones de discapacidad, a pesar de que el contacto directo con los candidatos suele limitarse a la virtualidad. Aunque el proceso es manejado con destreza por las reclutadoras actuales, surge la inquietud sobre qué pasaría si se incorporan nuevos reclutadores, ya que la fortaleza del proceso se basa principalmente en la experiencia personal. No existe una batería de pruebas de evaluación específica para cada candidato, sino más bien una herramienta generalizada para cumplir con los plazos de contratación.

Se subraya la importancia de planificar y prepararse adecuadamente antes de cada entrevista, contactando previamente a los candidatos y anticipando aspectos clave del proceso de evaluación y las expectativas. Esto permite a las reclutadoras confirmar las características del candidato y verificar que cumple con los requisitos necesarios. Durante la evaluación, se consideran factores como la comunicación escrita y verbal, el manejo de desafíos, la necesidad de apoyo en el aprendizaje, y la adaptación al nuevo entorno. Existe una intención clara de que el candidato pueda desenvolverse de manera libre y autónoma, además de identificar posibles esquemas de sobreprotección por parte de la familia.

No obstante, la premura en los plazos de contratación limita la preparación de los candidatos para roles que inicialmente no habían considerado, lo cual podría ampliar sus oportunidades de contratación y mejorar su remuneración. Un enfoque de preparación adecuado permite identificar habilidades y talentos latentes que el propio candidato puede desconocer, los cuales pueden emerger durante el proceso de selección con herramientas adicionales que complementen la experiencia de las reclutadoras actuales.

Así, el candidato podría ser evaluado para un puesto que, de otro modo, no se habría contemplado. Para lograrlo, es necesario realizar un esfuerzo previo de evaluación y acompañamiento que permita a las personas con discapacidad cognitiva descubrir sus fortalezas y presentarlas como un valor agregado para un posible puesto de trabajo.

Montero (2005) subraya la importancia de brindar apoyo adicional a las personas con discapacidad, independientemente de los recursos familiares habituales, para acompañarlas en su inserción laboral. Este apoyo facilita la resolución de dudas y el avance en el proceso de reclutamiento, promoviendo un enfoque centrado en las capacidades del individuo más que en sus limitaciones (pp. 12-13).

Las reclutadoras demuestran una clara disposición y compromiso al trabajar exhaustivamente para cumplir con los plazos de contratación y lograr el engranaje entre el perfil buscado y el perfil contratado. Sin embargo, considerar la posibilidad de ampliar el servicio, no solo en función de las necesidades de la empresa, sino también enfocándose en la persona con discapacidad, ofreciendo preparación y acompañamiento antes de postular a una posición específica, se alinea con la visión de la Fundación, que busca 'ser una fundación líder en asesoría y búsqueda de oportunidades para la inclusión familiar, social, educativa y laboral de las personas con situaciones de discapacidad.

Además de cumplir con los objetivos organizacionales, este enfoque inclusivo y personalizado en el reclutamiento contribuye a empoderar a las personas con discapacidad, proporcionándoles una preparación adecuada y fortaleciendo su confianza. Este acompañamiento previo les permite enfrentarse al proceso de selección con una mayor seguridad y aumenta sus posibilidades de una integración exitosa y sostenida en el entorno laboral, creando un beneficio tanto para los candidatos como para las empresas.

En resumen, las estrategias específicas de selección necesarias para la inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva son las siguientes:

- Las reclutadoras utilizan su experiencia en educación especial para identificar aspectos importantes en los candidatos, como dificultades de aprendizaje y la necesidad de apoyo, adaptando las entrevistas y evaluaciones a las condiciones específicas de cada persona con discapacidad cognitiva.
- La Fundación ha diseñado su propia herramienta de evaluación, basada en la experiencia, para identificar las fortalezas de los candidatos y las adaptaciones necesarias. Sin embargo, esta herramienta no está formalmente documentada en la investigación debido a normas de confidencialidad.
- Durante las entrevistas, se busca garantizar que los candidatos puedan desempeñar sus tareas de forma independiente, evaluando aspectos como la comunicación, el manejo de desafíos y la adaptación al entorno laboral, además de identificar posibles esquemas de sobreprotección familiar.
- La premura en los plazos de contratación impide una preparación adecuada de los candidatos para puestos que no habían considerado inicialmente. Este enfoque acelerado limita la posibilidad de evaluar habilidades adicionales que podrían ampliar las oportunidades de contratación y mejorar las condiciones laborales.
- El equipo ha aprendido a identificar las limitaciones de los candidatos durante el proceso de selección, adaptando las evaluaciones a las capacidades de los

postulantes y considerando las mismas características para mantener un proceso equitativo y neutral.

- Se resalta la importancia de ofrecer preparación y apoyo adicional antes de que los candidatos se postulen, con el objetivo de empoderar a las personas con discapacidad para mejorar su confianza, posibilidades de éxito en el proceso de selección y en la integración laboral.

4.3 Categoría de análisis “C”:

En esta categoría de análisis se realizó un análisis sobre las “Políticas necesarias para garantizar una inserción laboral exitosa en el mercado laboral de personas con discapacidad cognitiva”.

4.3.1 Políticas internas para la inserción

Con el fin de conocer cuál es el manejo de las políticas, la comunicación y generación de estas se realizó la consulta a D1 y A1 a través de las entrevistas semiestructuradas correspondientes:

Respuesta D1: “cuidamos mucho los tiempos de entrega, la confidencialidad y las solicitudes de las empresas clientes, todas son diferentes y buscamos adaptarnos. Aunque no tenemos nada escrito, todo el equipo está muy unido para mantener un resultado constante, tal vez es necesario hacer una recopilación de las políticas internas, sin embargo, son tan claras que se va dando el cumplimiento de manera natural”

Respuesta A1: “Dentro de la organización no contamos con ningún tipo de políticas por escrito, la única que es más clara y que se mantiene con mucha firmeza es la confidencialidad. Algunas empresas tienen tiempos de entrega muy específicos por eso cumplir los plazos es algo que yo personalmente considero muy importante, sería bueno que esté escrito. Algunas empresas les gusta que se les envíe un resumen del informe sobre el candidato y otras si prefieren el informe completo, esto también podría estar detallado por escrito. Manejamos métricas relacionadas con los tiempos de respuesta, por ejemplo: cuántos días duró la reclutadora en contratar una persona e incorporarse a la empresa, además recibimos la retroalimentación de la empresa”

De las respuestas anteriores, se destaca la falta de políticas escritas, lo que sugiere una cultura organizativa basada en la confianza y la cohesión del equipo. Tanto D1 como A1 reconocen la importancia de la confidencialidad y el cumplimiento de los plazos, lo que

refleja un compromiso y respeto hacia las empresas clientes. Sin embargo, A1 sugiere que la formalización de estas políticas podría mejorar la claridad y la eficiencia del proceso.

“Una empresa inclusiva deberá contar con una política de inclusión laboral, que promueva la diversidad en su personal y que procure la igualdad de oportunidades y la no discriminación en todas las facetas de su quehacer: en su misión, visión, objetivos, en su relacionamiento con sus empleados/as, proveedores, clientes, socios, etc.” (Alianza Empresarial para el desarrollo, 2015, p.4)

A partir de la cita de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (2015), se puede afirmar que una empresa inclusiva debe implementar una política integral que abarque todos los aspectos de su actividad. Esto no solo implica integrar la diversidad en su planilla, sino también adoptar prácticas que garanticen la igualdad de oportunidades y prevengan la discriminación. La inclusión debe reflejarse en la misión, visión y objetivos de la organización, así como en su interacción con empleados, proveedores, clientes y socios. Así, la inclusión debe ser concebida como una filosofía que permea todos los niveles y procesos de la empresa para garantizar su efectividad.

Aunque la Fundación se beneficia actualmente de la cohesión y los valores compartidos, la creación de políticas internas escritas aseguraría mayor claridad, consistencia y transparencia en los procedimientos de inclusión, lo que permitiría mantener estos estándares en el futuro. Además, las políticas formales de inclusión y equidad facilitan la evaluación de su efectividad e identifican áreas de mejora, reforzando así el compromiso de la Fundación con sus objetivos de inclusión.

A partir de las respuestas de las participantes del grupo focal, se extraje la siguiente información de sus comentarios:

Respuesta R1: “no contamos con nada escrito, pero considero que se confía mucho en el equipo, todas estamos muy alineadas y enfocadas en lo que debemos hacer. Sólo A1 realiza los controles de tiempos; mencionaría que dentro de lo más importante es partir de un análisis de puestos que debe realizarse antes de cualquier reclutamiento, porque nos debemos asegurar que en la empresa sea posible realizar un plan de inserción, considerando la concientización que debe darse entre los colaboradores antes de incorporar a cualquier persona con discapacidad. Por otro lado, no todos los puestos pueden considerarse, sobre todo porque el perfil académico para una persona con discapacidad cognitiva es limitado. Posterior a eso, se establecen las condiciones que la empresa requiere y las adaptaciones que deben darse para que se realicen las contrataciones, esto implica un esfuerzo de adaptación. Y luego se dan las solicitudes que se van dando a lo largo de la relación con la empresa”.

Respuesta R2: “para nosotros no existen puestos pequeños o grandes, empresa pequeña o grande, la calidad y profesionalismo que se busca tener es el mismo, buscamos que eso nos caracterice, por eso es tan importante cuidar los detalles en torno a la contratación. Es muy importante mantener una comunicación constante con la empresa para conocerla y hacerla participe del proceso, eso lo hacemos a través de la administradora. Adicionalmente, hay que agregar que ninguna empresa contacta directamente a los candidatos, solamente la reclutadora encargada del proceso, así se respalda el principio de confidencialidad”.

Respuesta R3: “es muy importante para nosotros tener contacto con la persona que hace la función que vamos a reclutar, porque esa persona conoce el detalle de la función, la capacitación que necesita y la dinámica diaria para completar la tarea, esto nos da una perspectiva realista incluso sobre el entorno laboral, porque las empresas conocen poco sobre la inclusión y lo posterior a la misma, pero si tenemos más claro lo que el candidato va a ir a hacer, es mejor para mejorar la búsqueda”.

En definitiva, a partir de las respuestas recolectadas en el grupo focal, se destacan varios aspectos clave sobre las políticas internas de inclusión en la empresa. Primero, coinciden que no existen políticas escritas, pero se valora la confianza y enfoque del equipo, lo que facilita la dinámica de todos los días. Un punto crucial mencionado fue la importancia de realizar un análisis de puestos previo al reclutamiento, asegurando que las condiciones y adaptaciones necesarias estén presentes para facilitar la inserción.

También se señaló que el tamaño de la empresa o el puesto no afecta el nivel de profesionalismo y calidad en el proceso de contratación, subrayando la relevancia de mantener una comunicación constante con las empresas para involucrarse en el proceso de inclusión. Además, se destacó la necesidad de contacto directo con quienes conocen las funciones a reclutar, ya que esto proporciona una perspectiva más realista y detallada de las necesidades del puesto, mejorando la selección y adaptación de los candidatos. En conjunto, estas prácticas reflejan un enfoque colaborativo y adaptativo en la inclusión laboral, aunque aún no formalizado en políticas internas claras.

De lo que comentan en las diferentes respuestas cuando se indaga sobre esta categoría de análisis se evidencia que las políticas están claras en la dinámica diaria, pero como equipo de trabajo se podría elaborar un conglomerado de estas, con la finalidad de dar fundamento y verificar el cumplimiento de estas. Adicionalmente, documentarlas y analizar los aspectos que se consideran para generar indicadores de evaluación. La importancia de generar estos indicadores es que permite generar estadísticas sobre la calidad del servicio; útiles para

complementar la carta de presentación de la Fundación en la búsqueda de nuevos clientes empresariales tanto a nivel nacional como internacional.

Los datos reflejarán la consistencia del servicio, además de ayudar a reflejar los vacíos a nivel de recursos tanto humanos, tecnológicos y económicos. Permitiendo la justificación de creación de nuevos puestos que permitan mejorar la excelencia en el servicio y la optimización del plan e inserción para sus oferentes. El plasmar las diferentes políticas permite generar visión de las que faltan por definirse, así documentar de forma más completa la labor que realizan para evitar errores en la ejecución y mantener la excelencia en el servicio.

4.3.2 Fortalezas y oportunidades de mejora

Al indagar la percepción de las colaboradoras de la Fundación sobre lo consideran fortalezas y debilidades se obtuvo lo siguiente:

Respuesta D1: “lo único que creo que nos faltan son recursos, tanto económicos como más personas que puedan realizar la labor de reclutamiento y selección, porque tenemos mucho trabajo, siempre”.

Respuesta A1: “Pienso que la principal dificultad es la recaudación de fondos y el cobro de facturas que se dan hasta por un plazo de 90 días, a veces a la gente se le olvida pagar. Hemos tenido finales de año, donde las empresas se van de vacaciones y no nos pagan. No tenemos un presupuesto o ingreso fijo”

Ambas colaboradoras rescatan la trayectoria recorrida, haciendo énfasis en factores externos como lo es la limitación en los recursos económicos por escasez de donaciones y por pendientes en las facturas por cobrar. La fundación no cuenta con un ingreso fijo o algún tipo de colaboración por parte del gobierno o algún otro tipo de organización internacional. Por lo que esto limita la cantidad de personal dedicado a las funciones específicas de la organización, así como la existencia de un espacio físico para el desarrollo de operaciones.

Lo que expresa tanto D1 como A1, evidencia un área vital y delicada que compromete la ejecución de las tareas que realiza la Fundación, esta es una debilidad importante que pone en juego la operativa además de sobrecargar al personal actual de la organización. Es importante considerar estrategias de financiamiento, esto no solo reduciría la carga de trabajo del equipo actual, sino que también permitiría mejorar la eficiencia y ampliar la capacidad de atención y seguimiento en los procesos de inclusión laboral.

Este factor afecta incluso la posibilidad de inversión en herramientas específicas de selección como baterías de pruebas específicas y adaptadas para personas con discapacidad

intelectual, la implementación de recursos de realidad virtual para ejercicios de preparación para las entrevistas con las empresas y fomentar un área muy importante como es el proceso de sensibilización en centros educativos y laborales.

Resulta importante resaltar que ambas colaboradoras no se refieren a alguna oportunidad de mejora a nivel interno, consideran que la dinámica es buena y está dando resultados positivos. Esto puede deberse a aspectos relacionados con la misma cultura organizativa de crecer conforme el tiempo y las necesidades que se van presentando, más que quizá una proyección anticipada por implementar elementos para mejorar su flujo de trabajo.

Durante el desarrollo del grupo focal, la respuesta concreta a esta pregunta proviene únicamente de R1, aunque R2 y R3 la respaldan. R1 menciona: *"No puedo quejarme de la Fundación o del trabajo, más bien es una labor hermosa de la que he aprendido mucho y crezco cuando estoy en contacto con las personas que conozco. Lo único que nos falta son días más largos para dar abasto con las solicitudes"*.

Como en ocasiones anteriores, se resalta el compromiso del equipo y la satisfacción con la ejecución de sus funciones. Este aspecto es crucial, ya que refleja la fidelidad del equipo a la naturaleza de sus tareas y favorece el crecimiento constante de las colaboradoras en términos de aprendizaje y desarrollo. La satisfacción general con la Fundación sugiere una alta motivación entre las colaboradoras.

Es fundamental que el equipo encargado de las entrevistas, pruebas, preselección y selección final esté debidamente capacitado en temas de discapacidad para evitar prejuicios o actitudes negativas hacia los candidatos con discapacidad durante este proceso (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2015, p. 9). La formación y experiencia del equipo reflejan este enfoque, lo que se considera una fortaleza importante para la organización. Este compromiso y versatilidad en la inclusión muestran una disposición notable para cumplir con las tareas asignadas.

Sin embargo, no se puede ignorar que las colaboradoras están enfrentando una saturación considerable. Esto indica que la capacidad de respuesta del equipo podría estar siendo superada. Por lo tanto, es crucial considerar la incorporación de nuevos miembros al equipo a la brevedad. Esto no solo permitirá el crecimiento y la proyección internacional de la organización, sino que también protegerá el bienestar y la salud mental de las colaboradoras.

A pesar de la satisfacción general, la mención de que *"lo único que nos falta son días más largos para dar abasto con las solicitudes"* indica una sobrecarga de trabajo o la necesidad de más tiempo para cumplir con las responsabilidades. Por ello, resulta esencial

incorporar políticas que favorezcan una adecuada gestión del tiempo, con el fin de mejorar el rendimiento y asegurar un ambiente laboral sostenible.

En resumen, los hallazgos respecto a las políticas necesarias para garantizar una inserción laboral exitosa en el mercado laboral de personas con discapacidad cognitiva permiten puntualizar que:

- Tanto D1 como A1 reconocen que, aunque no existen políticas internas formalizadas, la confianza y cohesión del equipo permiten un cumplimiento natural de las normas. Se destaca la importancia de la confidencialidad y el cumplimiento de los plazos, aunque A1 sugiere que la formalización de estas políticas podría mejorar la claridad y eficiencia en los procesos. Por tanto, es necesario la elaboración de políticas formales, escritas y compartidas.
- Se resalta que realizar un análisis de puestos previo al reclutamiento asegura que las condiciones y adaptaciones necesarias para la inclusión estén presentes. Esto garantiza una inserción laboral efectiva y evita malentendidos sobre las capacidades y necesidades de los candidatos con discapacidad cognitiva. Refiere así, a una política de análisis de puesto previo a la apertura de una oferta.
- La comunicación constante con las empresas es esencial para garantizar una inclusión efectiva. Se destaca la importancia de involucrar a la empresa en el proceso, entendiendo las funciones específicas del puesto y las adaptaciones necesarias, lo que mejora la selección de candidatos y su integración laboral. Se evidencia la necesidad de una política de comunicación.
- No existe una política ni procedimientos establecidos que respalden el cumplimiento de las tareas tanto en selección como en el reclutamiento de acuerdo con las necesidades de los perfiles, lo cual denota la necesidad de una política de reclutamiento y selección.
- Las colaboradoras coinciden en que la principal debilidad de la Fundación es la falta de recursos económicos y humanos, lo que sobrecarga al personal actual y limita la capacidad operativa. Esta situación dificulta la inversión en herramientas especializadas para la selección de candidatos con discapacidad cognitiva y en la sensibilización de las empresas.
- A pesar de las dificultades, el equipo muestra un alto nivel de satisfacción y compromiso con su labor. Las colaboradoras se sienten motivadas y aprenden constantemente, lo que refleja una cultura organizativa positiva. Sin embargo, la

sobrecarga de trabajo destaca la necesidad de incorporar nuevos miembros al equipo para asegurar la sostenibilidad del proceso.

4.4 Categoría de análisis “D”: Elaborar, a partir de los hallazgos, una propuesta de plan de inserción laboral para la Fundación Yo puedo, ¿y vos?

Luego de realizar un extenso análisis de las condiciones actuales, las estrategias y políticas que rigen internamente la Fundación en su labor de inserción laboral y con base en la propuesta de Sloan y Casas (2011), se propone el siguiente plan de inserción laboral para un grupo de personas con personas con discapacidad cognitiva para la Fundación Yo puedo, ¿y vos?:

- **Etapas 1: Sensibilización y conciencia empresarial:** el primer acercamiento con las empresas que expresan el deseo de incorporar un plan de inserción laboral y no solamente la contratación de personas con discapacidad para quienes se realice una adaptación básica para la ejecución de las tareas. Sino que es necesaria la educación continua con respecto a la inclusión laboral dentro de la estructura organizacional.
 - Para que esta etapa se realice es importante la realización de talleres y charlas de concientización con la totalidad de la población empresarial.
 - Realizar un análisis de los puestos que se consideran pueden ser ocupados por personas con discapacidad cognitiva, realizando un inventario de puestos de trabajo con cada gerente de área.
 - Preparación del equipo de trabajo: proceso de crecimiento personal que garantice la ausencia de prejuicios u otros obstáculos relacionados con la interacción de los miembros del equipo y la persona con discapacidad cognitiva.
 - Definición de mentor: es importante que además de los miembros del área de Talento Humano exista dentro del equipo de trabajo una persona “ancla” o aliado para el nuevo colaborador, quien no solamente le enseñará las funciones que tiene a cargo, sino que podrá ser un apoyo en la incorporación diaria una vez la persona sea contratada.
 - Establecimiento de las personas enlace con la Fundación para agilizar la comunicación y realizar devoluciones en el proceso de seguimiento del colaborador.

- Nombrar un comité interno para velar por las adaptaciones físicas, así como la dinámica de interacción social.
- Difusión del programa de inclusión empresarial.

Responsables: Directora y una representante de reclutamiento

- **Etapa 2: Desarrollo del candidato:** La Fundación tiene el potencial para propiciar el desarrollo de áreas técnicas que permitan el crecimiento y pulido de los candidatos, crear alianzas con instituciones educativas de nivel técnico y operativo perfila los posibles oferentes a elevar capacidad de desarrollo de tareas. Preparar a los candidatos para:

- Conclusión de estudios (9no año, bachillerato)
- Desempeño en la entrevista y comunicación asertiva
- Elaboración de pruebas tecnológicas (manejo de celular, computadoras)
- Manejo de equipo especializado de acuerdo con el perfil de las empresas.
- Definición del perfil profesional y plan de crecimiento de acuerdo con expectativas.

Responsables: Reclutadora

Criterio técnico de ejecución: contratación de un especialista en psicología con énfasis en administración de recursos humanos.

- **Etapa 3: Reclutamiento y selección:** el proceso en sí mismo de reclutamiento y selección es un proceso que genera emociones que intervienen durante el período de participación en entrevistas, pruebas, llamadas telefónicas y otros requisitos, por eso una vez que se estudia el candidato, ofrecer recursos de equiparación para quienes no son necesariamente seleccionados, le da una oportunidad a quienes no obtienen un trabajo en primera instancia. Como parte de la política en esta área, para esta etapa se puede considerar:

- Simulación de entrevistas.
- Elaboración de pruebas para evidenciar destrezas y habilidades blandas.
- Utilización de inteligencia artificial para participar en posibles escenarios de trabajo.
- Administración del dinero y recursos.
- Rol de la familia en el proceso de independencia y autonomía

Responsables: Reclutadora

Criterio técnico de ejecución: contratación de un especialista en psicología con énfasis en administración de recursos humanos.

- **Etapa 4: Contratación e inducción:** Luego del proceso de reclutamiento y selección por parte de la Fundación, se refiere a la empresa donde el candidato también debe comprender que puede hacer su propia selección. Adicionalmente, acude a entrevistas directamente con la empresa, se conecta con el colaborador encargado de la contratación y se le comunica su contratación. A partir de ese momento, el nuevo colaborador requiere un proceso de acompañamiento:
 - Firma de contratos y condiciones salariales, horarios y labores
 - Participación del proceso de inducción del puesto de trabajo con la persona aliada, así como el conocimiento de las políticas, beneficios, responsabilidades y costumbres dentro de la organización.
 - Reconocimiento y ubicación física dentro de la organización
 - Transmisión de conocimiento relacionado con la cultura organizacional

Responsables: Reclutadoras y representantes de la empresa cliente

- **Etapa 5: Seguimiento:** Se considera dentro del proceso de inserción, la etapa más importante y limitada. La inserción laboral implica un camino de continuidad que permita el crecimiento dentro de la empresa para el candidato, la posibilidad de desarrollar un plan de carrera interno le permite al colaborador una perspectiva de aprendizaje, crecimiento y oportunidades. Durante este proceso es importante considerar:
 - Necesidades médicas que requiere el colaborador
 - Propiciar oportunidades de aprendizaje afines con la condición específica de la persona con discapacidad
 - Crecimiento económico sostenible y realista
 - Participación en actividades culturales, sociales con las que cuente la organización

Criterio técnico de ejecución: contratación de un especialista en psicología con énfasis en administración de recursos humanos.

La posibilidad de cumplir estas etapas constituye la ruta que podría desarrollarse de forma paulatina para un colaborador, el diseño de esta estructura que se plantea contempla no

sólo criterios de inclusión sino una oportunidad de crecimiento y sostenimiento en el tiempo para ofrecer a una persona con discapacidad la real inserción laboral, donde se crea un ambiente sostenido y equitativo como cualquier otra persona que ingresa a una empresa. Es un sistema que propone equidad, pero también valida las condiciones de adaptación.

En paralelo, se plantea diseñar un conglomerado de políticas para el desempeño de su labor, así lograr la ejecución velando por el control de calidad y equilibrio de cargas de trabajo a través del tiempo. Así como la posibilidad de incorporar nuevo recurso humano al que se le facilite el aprendizaje y dinámica interna. A continuación, se proponen las siguientes a partir de lo extraído de las respuestas tanto del grupo focal como de las entrevistas realizadas:

- *Política de análisis de puestos y adecuación de requisitos:* Antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento, es esencial realizar un análisis exhaustivo de los puestos disponibles para asegurar que sean accesibles para personas con discapacidad. Esto incluye evaluar las adaptaciones necesarias y el perfil académico requerido, especialmente para personas con discapacidad cognitiva.
- *Política de concientización interna:* Se debe promover la concientización entre los colaboradores sobre la inclusión, de modo que todos estén preparados y alineados con los objetivos de inclusión antes de la incorporación de personas con discapacidad en la empresa.
- *Política de adaptación de puestos:* Es fundamental identificar las adaptaciones necesarias en los puestos de trabajo para que las personas con discapacidad puedan realizar sus tareas de manera efectiva. Esto implica un esfuerzo continuo de la empresa para garantizar que las condiciones laborales sean adecuadas y accesibles.
- *Política de comunicación y confidencialidad:* La Fundación debe garantizar una comunicación constante y fluida con todas las partes involucradas en el proceso de contratación, centralizado en la administradora. Todo el personal, además, debe mantener la confidencialidad en el proceso, asegurando que solo la reclutadora encargada tenga acceso a la información de los candidatos.
- *Políticas en relación con el oferente:* el contacto con el candidato se establece únicamente a través de medios virtuales, en el caso de requerir ayuda durante el proceso de contratación se deberá indagar en las primeras etapas, así como conocer aspectos relevantes de su condición de salud que amerite atención por parte de la empresa contratante en el futuro. El candidato será dirigido en todo momento al respecto de los pasos a seguir durante su participación en el proceso de selección.

- *Política de evaluación continua:* A medida que se implementan estas políticas, debe existir un sistema de evaluación constante para medir la efectividad de las adaptaciones y el impacto de la inclusión en el entorno laboral, permitiendo ajustes y mejoras continuas.

Responsables: Directora, administradora y reclutadoras

Criterio técnico de ejecución: contratación de un especialista en psicología con énfasis en administración de recursos humanos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados para esta investigación, se obtienen las siguientes conclusiones.

Considerando el primer objetivo, que indica: Realizar un mapeo de las condiciones actuales que influyen en el proceso de inserción laboral de la Fundación “Yo puedo, ¿y vos?”, se concluye:

- La Fundación posee una estructura organizacional sólida y una filosofía inclusiva bien definida. No obstante, para escalar y mantener su impacto a largo plazo, sería ventajoso formalizar más sus procesos y ampliar sus recursos. Su desarrollo ha sido mayormente empírico, lo que demuestra un amplio conocimiento del mercado laboral y de las necesidades de los candidatos.
- La Fundación enfrenta limitaciones en recursos y personal especializado, cuenta con una red de aliados estratégicos que contribuyen a su visibilidad. Sin embargo, la formalización de procesos y la expansión en recursos, especialmente en tecnología y personal especializado, son áreas clave para mejorar la sostenibilidad y la eficacia de sus programas a largo plazo.
- El equipo de la Fundación está formado principalmente por especialistas en educación especial, lo que limita su enfoque integral. La incorporación de un profesional en psicología con énfasis en recursos humanos complementa los conocimientos docentes, aportando un enfoque técnico para evaluar habilidades cognitivas, rasgos de personalidad y estabilidad emocional. Esta perspectiva multidisciplinaria enriquecería el proceso de selección, mejorando la integración en el puesto y favoreciendo la retención del colaborador.

Con respecto al segundo objetivo, que indica: Describir las estrategias específicas de reclutamiento y selección necesarias para la inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva.

- Las estrategias de reclutamiento de la Fundación se caracterizan por ser inclusivas, sensibles y adaptables, enfocándose en identificar las necesidades de aprendizaje para evaluar la idoneidad de los candidatos. El equipo realiza la búsqueda de forma orgánica, utilizando principalmente el boca a boca y redes sociales, además de ampliar su base de datos a través de la comunidad de

personas con discapacidad y empresas clientes. Sin embargo, carecen de una estructura formal y una visión a largo plazo en sus actividades de reclutamiento.

- El equipo de reclutadoras ha implementado un proceso de selección flexible y detallado, adaptando las funciones a cada candidato. Las entrevistas se llevan a cabo exclusivamente a través de plataformas virtuales como Zoom, mientras que la comunicación y el seguimiento se realizan por WhatsApp. Aunque esta dinámica facilita el contacto, no asegura un conocimiento profundo del candidato. A pesar de la amplia experiencia de las reclutadoras, el enfoque virtual podría representar un riesgo al contratar nuevos colaboradores.
- La organización ha creado una herramienta de evaluación de candidatos, cuyos detalles y estructura son confidenciales. No se utilizan pruebas psicométricas ni evaluaciones adaptadas para explorar habilidades blandas o identificar rasgos de personalidad; el proceso de selección se realiza confiando en la experiencia específica de cada reclutadora.

En lo que se refiere al tercer objetivo: Establecer las políticas necesarias para garantizar una inserción laboral exitosa en el mercado laboral de personas con discapacidad cognitiva de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?, se concluye lo siguiente:

- A partir de las respuestas recabadas, se refleja que el equipo no tiene conocimiento formal de las políticas internas, salvo el principio de confidencialidad, que es el único claramente definido. Faltan políticas formales de comunicación, análisis de puestos y reclutamiento y selección.
- La ausencia de políticas documentadas puede generar dificultades a largo plazo en la uniformidad y continuidad de los procesos de reclutamiento y selección, especialmente en un entorno de crecimiento o cambios en el equipo.
- La implementación de políticas formales permite estructurar los procesos de manera más clara y uniforme, beneficiando tanto la continuidad operativa como el crecimiento de la organización. Además, contar con políticas documentadas ofrece transparencia y respaldo en la toma de decisiones.

5.2 Recomendaciones

Basándonos en las conclusiones obtenidas sobre las condiciones actuales para la implementación del plan de inserción, las estrategias de reclutamiento y selección, además de

las políticas internas que refieren las colaboradoras, se recomiendan los siguientes aspectos a la Fundación Yo puedo, ¿y vos?:

- Se recomienda documentar y formalizar los procesos internos, especialmente en reclutamiento y selección, estableciendo políticas claras que aseguren continuidad operativa y guías uniformes para el equipo.
- Es esencial implementar métricas para evaluar el impacto de las políticas de inclusión y el proceso de inserción laboral.
- Además, se sugiere desarrollar una estrategia de reclutamiento más estructurada a largo plazo, fortaleciendo relaciones con empresas aliadas y diversificando los canales de búsqueda para ampliar la base de candidatos.
- Incorporar profesionales en psicología con énfasis en recursos humanos enriquecería el proceso de selección al permitir evaluaciones más profundas sobre habilidades, personalidad y comportamientos. Esto facilita una mejor integración y retención del personal, al contar con expertos en comportamiento humano y administración en el entorno laboral.
- Finalmente, se deben promover alianzas con organizaciones que ofrezcan formación a personas con discapacidad cognitiva, mejorando su perfil laboral y potencial de crecimiento en las empresas.
- Con el espíritu de favorecer la formación de profesionales con criterio y bajo el criterio de permitir a los estudiantes un aprendizaje íntegro y congruente, se recomienda a la Universidad Central:
- Mejorar la comunicación interna entre las diferentes áreas de servicio de la Universidad, y a la vez con los estudiantes.
- Brindar información al estudiante del proceso para cursar el Taller de graduación, además del proceso de elaboración del trabajo final de graduación.
- Realizar actualizaciones al Taller de graduación, que contemplen que los profesores que imparten el curso estén alineados con el “Instructivo del Trabajo Final de Graduación. Así como conciliar con los futuros tutores para manejar una misma línea investigativa. Actualmente existe una gran disparidad.
- Utilizar recursos actualizados para las entregas de los trabajos finales de graduación, resulta impresionante que se realice a través de un CD.
- A los profesionales futuros o actuales de la psicología con énfasis en administración de recursos humanos:

- Enfocar la práctica profesional en áreas de especialización como la tratada en esta investigación, junto con la presencia de profesionales comprometidos con la igualdad, complementa eficazmente la labor de otras disciplinas. Este enfoque multidisciplinario fortalece el proceso de inserción laboral, brindándole una visión integral y poderosa
- Dedicar más investigaciones a la inserción laboral es crucial para un profesional en psicología con énfasis en recursos humanos, ya que permite comprender mejor las necesidades y desafíos de los individuos en el entorno laboral. Diseñar herramientas para procesos de selección más inclusivos y eficaces, promoviendo la equidad y el bienestar en las organizaciones.
- Existen diversos temas relevantes relacionados con la inclusión laboral de personas con discapacidad cognitiva que pueden enriquecer el campo de la investigación. Entre ellos, se recomienda explorar la adaptación de los procesos de selección y evaluación del desempeño para asegurar la accesibilidad. O bien, evaluar programas de sensibilización para empleados o analizar el impacto de la salud mental en las personas con discapacidad durante su proceso de inserción laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, M. J. S., & Vásquez, M. C. (2019). Inserción laboral de personas con Diversidad Funcional Cognitiva. *Wimb Lu*, 14(1), 55-79.
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (2015). El proceso de reclutamiento, selección e inducción. https://www.aedcr.com/files/modulo_4
- American Psychiatric Association. (2014). *DSM-5: Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1996). Ley N.º 7600: Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad. *Gaceta Oficial*.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2007). Ley N.º 8661: Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. *Gaceta Oficial*.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2008). Ley N.º 8662: Inclusión y Protección Laboral de las Personas con Discapacidad en el Sector Público. *Gaceta Oficial*.
- Araya Jiménez, F., Rodríguez Álvarez, S., Solano Jiménez, M., & Vega Montero, I. (2021). Análisis de los procesos de reclutamiento e inserción laboral de personas con diversidad funcional en cuatro empresas reconocidas por Costa Rica entre los años 2016-2019.
- Azuero, Á. E. A. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127.
- Benavides, J. (2014). *Administración* (2.a ed.). Mac-Graw Hill.
- Cabrera Méndez, M. (2010). *Introducción a las fuentes de información*.
- Canossa Montes de Oca, H. A. (2020). Retos para la inclusión laboral de personas con discapacidad en Costa Rica. *Economía y Sociedad*, 25(58), 50-68.
- Casas Rodríguez, C. P., & Otero Ortiz, L. (2013). *Inclusión sociolaboral de personas en condición de discapacidad cognitiva* (Bachelor's thesis, Universidad Piloto de Colombia).
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2, 1-11.
- Centro Europeo de Postgrado. (s.f.). *Mercado laboral: ¿Qué es y cómo funciona?* CEUPE. <https://www.ceupe.com/blog/mercado-laboral.html>
- Chiavenato, I., & Dolan S (2019). *Especialidad en Recursos Humanos 2*. Mac-Graw Hill.

- Cohen, R. & Schneider, W. (2023). Evaluación y pruebas psicológicas (10.a ed.). Mac-Graw Hill.
- Consejo Nacional para la Persona con Discapacidad (CONAPDIS). (2015). Política Nacional para las Personas con Discapacidad. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Coolican, H., Sierra, G. P., Bari, S. M. O., Herrejón, J. L. N., & Tejada, M. M. R. (2005). Métodos de investigación y estadística en psicología.
- Duarte Monge, L., & Mora Villanea, D. (2010). Implicaciones sociales, personales y laborales que enfrentan las personas con discapacidad visual, auditiva y motora en el cantón de Pérez Zeledón.
- Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. Revista Latinoamericana Ogmios, 3(8), 82-95.
- Fundación Yo Puedo, ¿Y vos? (n.d.). Organizaciones. Yo Puedo, ¿Y Vos? <https://www.yopuedoyvos.org/organizaciones/>
- García, C. E., & Sánchez, A. S. (2001). Clasificaciones de la OMS sobre discapacidad. Boletín del RPD, 50, 15-30.
- García, M. A. C. (2019). Fuentes de información. Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA, 8(15), 57-58.
- Gallo Álvarez, E. O., & Vera Quizhpe, J. A. (2017). Modelo de gestión empresarial para la inserción laboral de personas con discapacidad en la provincia de Pastaza: caso empresa Arboriente SA (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera Organización de Empresas).
- Gómez, E. F. R., & Jiménez-Serafin, J. C. (2018). Vulnerabilidad de las personas con discapacidad en México. Cinzontle, 10(22).
- Gómez, C. M. (2012). Estrategias para facilitar la inserción laboral a personas con discapacidad. EUNED.
- Government of United States of América (2024). La inclusión laboral en los EE.UU: Desafíos y oportunidades. (2024). <https://www.usa.gov/es/>. <https://www.usa.gov/es/capacitacion-empleo-personas-con-discapacidades>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2023). Metodología de Investigación. México: Mc Graw Hill.

- Hurtado, L. C. A., Álvarez, L. A. M., & Bedoya, J. C. R. (2018). Propuesta de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 8(1), 5115-5115.
- Infante, S. Q., & Guillén, C. R. (2015). La inclusión laboral de las personas con discapacidad. *Foro jurídico*, (14), 32-41.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC (s. f.) . El País tiene 18,2% personas en situación de discapacidad. <https://inec.cr/noticias/pais-tiene-182-personas-situacion-discapacidad>
- León, O. G., & Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación* (pp. 35-39). Madrid: McGraw-Hill.
- López Costa, M. (2021). El mercado laboral del futuro y su afectación a las personas con discapacidad (Informe No. 3). Fundación Randstad - Universitat Oberta de Catalunya.
- Maita, L. (2024). Conoce todos los tipos de discapacidad. Discapnet. <https://www.discapnet.es/discapacidad/tipos-de-discapacidad>
- Mafla Zambrano, L. A., Naspirán Martínez, D. F., Palles Moran, N. K., & Tunal Enríquez, A. C. (2019). Inclusión laboral de personas con discapacidad cognitiva. *Boletín Informativo CEI*, 6(2), 61–62. Recuperado a partir de <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/2003>
- Mayorga Beltran, G. V. (2020). *Manual didáctico para formadores en habilidades blandas en personas con discapacidad intelectual leve*.
- Mina, M. E., & Barzola, D. G. (2018). Inserción laboral de las personas con discapacidad en Ecuador. *Espacios*, 39(51), 34-39.
- Muñoz, A. M. C., & Quintana, P. A. (2019). La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. *Espirales revista multidisciplinaria de investigación científica*, 3(30).
- Navarro Di Lanzo, R. (s.f.). *Reclutamiento y selección de personas con discapacidad*. Universidad de La Laguna, Facultad de Derecho.
- Navas, P., Verdugo, M.A., & Gómez, L.E. (2008). Diagnóstico y clasificación en discapacidad intelectual. *Psychosocial Intervention*, 17(2), 143-152. Recuperado en 20 de junio de 2024, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-05592008000200004&lng=es&tlng=es.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud*

- OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud. Discapacidad. (2024)
<https://www.paho.org/es/temas/discapacidad>
- Padilla-Muñoz, Andrea. (2010). DISCAPACIDAD: CONTEXTO, CONCEPTO Y MODELOS. *International Law*, (16), 381-414. Retrieved October 11, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-81562010000100012&lng=en&tlng=es.
- Pérez Pais, C. (2009). Fuentes de información: claves para una primera aproximación.
- Pérez-Salas, C. (2008). Realidad Virtual: Un Aporte Real para la Evaluación y el Tratamiento de Personas con Discapacidad Intelectual. *Terapia psicológica*, 26(2), 253-262.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082008000200011>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. <<https://dle.rae.es>> 29 de setiembre de 2024
- Riaño-Galán, A., García-Ruiz, R., Rodríguez Martín, A., & Álvarez-Arregui, E. (2016). Calidad de vida e inserción sociolaboral de jóvenes con discapacidad. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), 112-127.
- Rodríguez Arguedas, T. (2010). Las oportunidades laborales de las personas con discapacidad en Costa Rica según la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad.
- S-COM: Davinsson Nunjar Flores. (s. f.). Sistema Costarricense de Información Jurídica. S-COM.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&strTipM=TC
- Slone Dossman, V., & Casas Garzón, M. A. (2011). Diseño de programa de inclusión laboral para personas con discapacidad cognitiva en el municipio de Pereira en el año 2011.
- Varela-Obando, P., Hernández-Mora, P., & Arroyo-Tencio, G. (2005). Diagnóstico sobre las oportunidades de inserción laboral para personas con discapacidad en el área metropolitana de Costa Rica.
- Vásquez, A. (2006). La discapacidad en América latina. *Lo que todos debemos saber*, 9.
- Vidal, R., Cornejo, C., & Arroyo, L. (2013). La inserción laboral de personas con discapacidad intelectual en Chile. *Convergencia educativa*, (2), 93-102.
- Weller, J. (2001). Procesos de exclusión e inclusión laboral: la expansión del empleo en el sector terciario. Cepal.

APÉNDICES

Apéndice 1. Guía para entrevista semiestructurada D1



UNIVERSIDAD CENTRAL

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Licenciatura en Psicología con énfasis en Administración de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación

Guía para entrevista semiestructurada

Entrevista semiestructurada a la Directora General de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?

Nombre investigadora:	Natalia Murillo Salazar
Medio para contactar:	8828-9217
Correo electrónico:	nmsalazar@gmail.com
Objetivo:	Conocer la dinámica de la organización interna, procedimientos de trabajo y proyección actual de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?

Indicaciones:

Como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “Plan de inserción laboral para un grupo de personas con discapacidad que reciben apoyo a través de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?, realizado entre los meses de mayo a diciembre de 2024”; de la estudiante Natalia Murillo Salazar, de la carrera de Psicología de la Universidad Central.

El mismo dirigido por el Lic. José Roberto Torres Salazar, así mismo cuenta con el respaldo y visto bueno de la Dirección de la Fundación Yo puedo, ¿y vos? Es una entrevista semi estructurada, en la cual podrán surgir alguna otra pregunta que brinde información relevante, la misma será incluida.

Con el fin de mantener los criterios de confidencialidad, se hará uso de la siguiente nomenclatura, a saber:

- Directora de la Fundación: D1

Preguntas generadoras:

Al iniciar la entrevista se confirma la antigüedad y formación profesional de cada participante

¿Qué formación y grado de especialización tiene para realizar el trabajo que desempeña?

1. Como Directora, su liderazgo es fundamental para orientar y guiar las estrategias de la fundación en su misión de promover la empleabilidad de personas con discapacidad cognitiva. Nos gustaría conocer más sobre su rol específico y cómo sus funciones impactan las actividades diarias y los objetivos generales de la organización.
2. El reclutamiento es uno de los pilares fundamentales del proceso de inserción laboral. Desde su perspectiva como Directora, ¿qué estrategias específicas se utilizan en la Fundación para atraer talento entre personas con discapacidad cognitiva y qué enfoque adoptan para asegurar la efectividad del proceso?
3. La selección es el siguiente paso crítico después del reclutamiento. Nos gustaría que describiera las metodologías que la Fundación emplea para garantizar que las personas seleccionadas para las vacantes cumplen con los requisitos y expectativas, tanto de las empresas como de la Fundación.
4. Para brindar un servicio eficiente de reclutamiento y selección a gran escala, es esencial contar con una infraestructura sólida. Nos interesa conocer cuáles son las condiciones internas de la Fundación en cuanto a recursos, personal especializado y tecnología, y cómo esto influye en la capacidad de atender a las empresas a nivel nacional e internacional.
5. Las políticas internas guían y estructuran los procesos de una organización. En este sentido, ¿qué políticas específicas tiene la Fundación para garantizar la eficiencia y equidad en el proceso de reclutamiento y selección de personas con discapacidad cognitiva?
6. Dado su papel en la toma de decisiones estratégicas, su visión sobre las políticas internas es fundamental. Desde su perspectiva, ¿qué temas adicionales o aspectos considera que deberían abordarse o actualizarse en las políticas internas de la Fundación para mejorar sus servicios?
7. Evaluar tanto los aspectos positivos como las áreas de mejora es esencial para el crecimiento organizacional. Nos gustaría conocer su opinión sobre cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación en su misión de promover la inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva.

Apéndice 2. Guía para entrevista semiestructurada



UNIVERSIDAD CENTRAL

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Licenciatura en Psicología con énfasis en
Administración de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación

Guía para entrevista semiestructurada

Entrevista semiestructurada para reclutadoras de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?

Nombre investigadora:	Natalia Murillo Salazar
Medio para contactar:	8828-9217
Correo electrónico:	nmsalazar@gmail.com
Objetivo:	Conocer la dinámica de la organización interna, procedimientos de trabajo y proyección actual de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?

Indicaciones:

Como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “Plan de inserción laboral para un grupo de personas con discapacidad que reciben apoyo a través de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?”, realizado entre los meses de mayo a diciembre de 2024”; de la estudiante Natalia Murillo Salazar, de la carrera de Psicología de la Universidad Central.

El mismo dirigido por el Lic. José Roberto Torres Salazar, así mismo cuenta con el respaldo y visto bueno de la Dirección de la Fundación Yo puedo, ¿y vos? Es una entrevista semi estructurada, en la cual podrán surgir alguna otra pregunta que brinde información relevante, la misma será incluida.

Con el fin de mantener los criterios de confidencialidad, se hará uso de la siguiente nomenclatura, a saber:

- Reclutadora Fundación Yo puedo, ¿y vos?: R1
- Reclutadora Fundación Yo puedo, ¿y vos?: R2
- Reclutadora Fundación Yo puedo, ¿y vos?: R3

Al iniciar la entrevista se confirma la antigüedad y formación profesional de cada participante

Preguntas generadoras:

1. Para comprender cómo se organiza el proceso de reclutamiento y selección de personas con discapacidad cognitiva, es necesario conocer el rol específico que cada reclutadora desempeña. ¿Podría describir sus funciones dentro de este proceso?
2. El reclutamiento de personas con discapacidad cognitiva presenta retos específicos. Es importante entender no sólo cómo se estructura el proceso, sino también qué dificultades surgen en el camino y qué estrategias utilizan para superarlas. ¿Podría describir el proceso de reclutamiento y selección, así como los principales desafíos que enfrenta?
3. Una parte fundamental del éxito en el reclutamiento es saber cómo atraer a los candidatos adecuados. Conocer las estrategias que implementan para llegar a las personas con discapacidad cognitiva es clave para evaluar la efectividad del proceso. ¿Qué medios y estrategias de reclutamiento emplean en la fundación?
4. Después de atraer a los candidatos, el proceso de selección es igualmente crucial. La metodología utilizada puede influir significativamente en la calidad de la inserción laboral. ¿Podría explicar las estrategias y metodología que usan para la selección de los candidatos?
5. Las políticas internas guían el proceso de reclutamiento y aseguran que se cumplan los estándares de inclusión y calidad. Entender estas políticas es esencial para evaluar cómo se garantiza la inclusión de las personas con discapacidad cognitiva. ¿Qué políticas existen actualmente en la fundación para guiar este proceso?
6. Como facilitadoras del proceso, las reclutadoras están en una posición única para identificar áreas de mejora en las políticas internas. Su experiencia es vital para desarrollar políticas más efectivas. Desde su perspectiva, ¿qué temas deberían incluirse o ajustarse en las políticas internas?
7. Es importante contar con mecanismos que midan el éxito de las políticas de inclusión para garantizar que están teniendo el efecto deseado. Evaluar el impacto puede ayudar a ajustar y mejorar los procesos continuamente. ¿Cómo evalúan el impacto de estas políticas y existen indicadores para medir el éxito del reclutamiento y selección?
8. Para mejorar continuamente, es esencial identificar tanto los aspectos positivos como las áreas que requieren atención dentro de la organización. Su perspectiva como reclutadora, al estar involucrada directamente en los procesos de selección e inserción laboral, puede ofrecer una visión valiosa sobre las fortalezas que impulsan el éxito y las debilidades que podrían necesitar ajustes. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de la fundación?

Apéndice 3. Guía para entrevista semiestructurada



UNIVERSIDAD CENTRAL

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Licenciatura en Psicología con énfasis en
Administración de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación

Guía para entrevista semiestructurada

Entrevista semiestructurada para encargada de administración de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?

Nombre investigadora:	Natalia Murillo Salazar
Medio para contactar:	8828-9217
Correo electrónico:	nmsalazar@gmail.com
Objetivo:	Conocer la dinámica de la organización interna, procedimientos de trabajo y proyección actual de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?

Indicaciones: Como parte del Trabajo Final de Graduación denominado “Plan de inserción laboral para un grupo de personas con discapacidad que reciben apoyo a través de la Fundación Yo puedo, ¿y vos?”, realizado entre los meses de mayo a diciembre de 2024”; de la estudiante Natalia Murillo Salazar, de la carrera de Psicología de la Universidad Central.

El mismo dirigido por el Lic. José Roberto Torres Salazar, así mismo cuenta con el respaldo y visto bueno de la Dirección de la Fundación Yo puedo, ¿y vos? Es una entrevista semi estructurada, en la cual podrán surgir alguna otra pregunta que brinde información relevante, la misma será incluida.

Con el fin de mantener los criterios de confidencialidad, se hará uso de la siguiente nomenclatura, a saber:

- Administradora Fundación Yo puedo, ¿y vos?: A1

Al iniciar la entrevista se confirma la antigüedad y formación profesional de cada participante

Preguntas generadoras:

1. Para entender cómo se estructuran las responsabilidades dentro de la fundación, es clave conocer el rol administrativo. Esto nos ayudará a comprender cómo las

decisiones administrativas impactan en la operación diaria y en los programas de inserción laboral. ¿Podría describir cuáles son sus funciones dentro de la Fundación y cómo contribuyen a su misión?

2. El éxito del proceso de reclutamiento y selección de personas con discapacidad cognitiva depende de la coordinación entre diferentes áreas. En este contexto, es relevante conocer cómo el área administrativa interviene en estos procesos y cómo se gestionan los detalles técnicos y logísticos. ¿Podría compartir su perspectiva y participación?
3. Un aspecto central en cualquier proceso de reclutamiento es la identificación de canales y estrategias efectivas para atraer candidatos. Desde el punto de vista administrativo, sería útil conocer qué medios o fuentes se utilizan para reclutar a personas con discapacidad cognitiva. ¿Qué estrategias de reclutamiento conoce que se implementan en la fundación?
4. Una vez atraídos los candidatos, el siguiente paso crucial es el proceso de selección. Entender qué metodologías y estrategias se emplean para seleccionar a las personas adecuadas es fundamental para mejorar y afinar el proceso de inserción laboral. ¿Podría detallar las estrategias y metodologías que utilizan?
5. Las políticas internas establecen un marco de actuación y aseguran que todos los procedimientos cumplan con los objetivos de inclusión y equidad. En este sentido, ¿qué políticas internas existen para el reclutamiento y selección de personas con discapacidad cognitiva?
6. Las políticas internas pueden ser revisadas y ajustadas para alinearse con las necesidades de la fundación y las personas que busca beneficiar. Desde su rol administrativo, ¿qué temas considera prioritarios para incluir o modificar en las políticas internas?
7. Evaluar el impacto de las políticas de inclusión es crucial para medir el éxito del proceso y realizar mejoras continuas. Para ello, es fundamental contar con indicadores claros. ¿Podría explicar cómo evalúan el impacto de las políticas de inclusión y si existen métricas que guíen esta evaluación?
8. La gestión eficiente de un proceso de inserción laboral enfrenta múltiples retos. Como administradora, su visión de los desafíos diarios es vital para identificar oportunidades de mejora. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos administrativos y dónde cree que hay más margen para optimizar el proceso?