

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"NIVELES DE DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD AUDITIVA QUE  
LABORAN EN EL DEPARTAMENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DEL SECTOR  
PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

TESIS DE GRADO

**ALBA ROCIO HERNÁNDEZ MONTENEGRO**

CARNET 10456-10

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"NIVELES DE DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD AUDITIVA QUE  
LABORAN EN EL DEPARTAMENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DEL SECTOR  
PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

**ALBA ROCIO HERNÁNDEZ MONTENEGRO**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, AGOSTO DE 2017  
CAMPUS CENTRAL

### **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR:	P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA:	DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO:	DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA:	MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

### **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. SANDRA DENICE ESTRADA ROJAS

### **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. CLAUDIA MARIA MORENO MARTINEZ DE PINTO

MGTR. SALVADOR ENRIQUE NUÑEZ GONZALEZ

ING. FEDRA VILLANUEVA OCHOA DE SANTOS

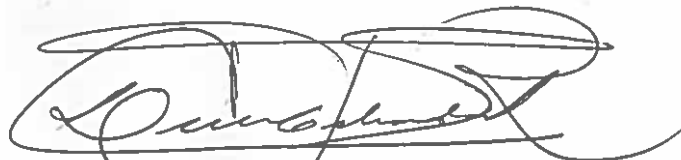
Guatemala, 29 de noviembre 2016

**Magister.**  
**Karina Estupiñan**  
**Coordinadora Académica.**  
**Departamento de Administración de Empresas.**

Estimada Magister Karina Estupiñan.

En mi carácter de Asesor de Tesis, trabajo presentado por él estudiante Alba Rocio Hernandez Montenegro, carné 1045610, titulado **NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD AUDITIVA QUE LABORAN EN EL DEPARTAMENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas ; considero que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la Defensa Privada de Tesis de estudiante.

Sin otro particular, agradezco su atención a la presente.



Lidia Sandra Estrada.

Asesora.

Código: 17257



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ALBA ROCIO HERNÁNDEZ MONTENEGRO, Carnet 10456-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01358-2017 de fecha 3 de julio de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"NIVELES DE DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD AUDITIVA QUE LABORAN EN EL DEPARTAMENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 18 días del mes de agosto del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar

## Resumen

Debido a la iniciativa de algunas empresas del sector privado de la Ciudad de Guatemala con el tema de inserción laboral de las personas con discapacidad, surge el objetivo de determinar los niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva en las compañías privadas del departamento de Servicio al Cliente de la Ciudad de Guatemala.

El presente estudio se apoya con una medición mixta y una investigación de tipo descriptiva; fue necesario utilizar tres instrumentos: Entrevista a profundidad al Director de la organización con el programa de colocación e inserción laboral en las empresas, Entrevista a profundidad a los Gerentes de Recursos Humanos de empresas involucradas en la contratación laboral de personas con discapacidad y Cuestionario a las personas con discapacidad auditiva de las empresas involucradas a su contratación

A nivel nacional, se cuenta con el apoyo de organizaciones que tienen estructurado el programa de colocación laboral de personas con discapacidad auditiva, teniendo como resultado la contratación de personas sordas, es por eso que se utilizó la información de dos asociaciones dedicadas al apoyo de inserción social, educativa y laboral de las personas sordas en Guatemala; instituciones que autorizaron, apoyaron y se apegaron a los requerimientos del estudio.

En Guatemala, no existen suficientes empresas que cuenten o estén dispuestas a invertir en programas de inclusión laboral para personas con discapacidad, debido a la falta de información de los niveles del desempeño de un trabajador con discapacidad auditiva.

Se representan mediante cuadros comparativos y gráficas estadísticas de acuerdo a su relación con la variable independiente: niveles de desempeño; y cada una de las variables dependientes: perfiles de puesto, evaluación del desempeño y clima laboral.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios que me dio fuerza y fe para creer en lo que parecía imposible terminar; por darme la sabiduría y capacidad de soñar con este proyecto de tesis; por enseñarme que cuando un sueño es puesto en nuestro corazón lleva un propósito importante.

A mis padres: mi papá por el infinito esfuerzo, paciencia, compartirme sus conocimientos, acompañarme en los desvelos y motivarme a dar siempre lo mejor; a mi mamá por su amor, fuerza y guía, enseñarme a que ninguna puerta está cerrada. Gracias a mis padres por acompañarme en cada paso para que este sueño pudiese ser posible, aún realizando lo imposible en ocasiones.

A mis hermanas por darme el ejemplo de perseverancia regalándome palabras de motivación y siendo un puente elemental para alcanzar mis metas en cada una de las etapas.

A Carlos por su compañía, amor y apoyo incondicional, dispuesto a brindarme palabras que me motivaran a alcanzar un anhelo importante, creyendo en mí desde el primer instante.

A mis abuelos por celebrar junto a mí este éxito y admirar cada uno de mis logros; especial agradecimiento a mi prima Paola por ser parte de mi proceso, acompañándome a cursos de lenguaje de señas.

A los licenciados Sandra Estrada, Edwar Cordero y María Inés Valle por creer en mi proyecto, su paciencia, orientarme y compartirme sus conocimientos.

Al Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala y ASORGA por abrirme las puertas y ser instrumento principal para el desarrollo de mi proyecto.

A mis amigos que, de una u otra manera, me han llenado de sabiduría y esperanza para la culminación de mi proyecto no sólo brindando su apoyo, sino que compartiendo sus valiosas experiencias.





## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>I. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Marco Contextual .....	3
1.1.1 Antecedentes.....	3
1.1.2 Definición de discapacidad	5
1.1.3 Historia sobre la discapacidad	6
1.1.4 Clasificación	7
1.1.4.1 Discapacidad Sensorial	7
1.1.4.2 Discapacidad Física	9
1.1.4.3 Discapacidad Cognitiva	10
1.1.5 Ámbito legal de la inclusión laboral	10
1.1.6 Directrices Internacionales / Programas de apoyo	11
1.1.7 Terminología correcta de la discapacidad	13
1.2 Marco Teórico.....	14
1.2.1 Perfiles de Puesto	14
1.2.1.1 Aplicación del análisis del puesto	17
1.2.1.2 Descriptores de puestos	18
1.2.1.3 Elementos básicos de una descripción de puestos	19
1.2.1.4 Enfoques del diseño del puesto de trabajo.	21
1.2.2 Evaluación del desempeño.....	23
1.2.2.1 Dimensiones de Desempeño	25
1.2.2.2 Importancia de evaluar el desempeño	26
1.2.2.3 Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.	29
1.2.2.4 Métodos Tradicionales de Evaluación del desempeño	29

1.3	Comportamiento Organizacional.....	31
1.3.1	Metas del comportamiento organizacional.	32
<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>34</b>
2.1	Objetivos .....	35
2.1.1	Objetivo General	35
2.1.2	Objetivos Específicos	35
2.2	Variable de Estudio.....	35
2.3	Alcances y Limitaciones.....	36
2.4	Aportes.....	37
<b>III.</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>39</b>
3.1	Descripción de los Sujetos.....	39
3.1.1	Sujeto 1: Director del Programa de Colocación Laboral	39
3.1.2	Sujeto 2: Gerentes del departamento de Recursos Humanos o Supervisores del departamento.	40
3.1.3	Sujeto 3: Personas con discapacidad auditiva	40
3.2	Población y Muestra. ....	40
3.2.1	Directores del Programa de Colocación Laboral:	41
3.2.2	Sujeto 2 Gerentes del Departamento de Recursos Humanos:	42
3.2.3	Sujeto 3: Personas con discapacidad auditiva:	42
3.3	Instrumentos .....	43
3.3.1	Entrevista a profundidad al director de la organización con el programa de colocación e inserción laboral en las empresas.	43
3.3.2	Entrevista a profundidad Gerentes de Recursos Humanos de empresas involucradas en la contratación laboral de personas con discapacidad	43

3.3.3 Cuestionario a las personas con discapacidad auditiva de las empresas involucradas a su contratación	44
3.4 Procedimientos .....	44
<b>IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
4.1 Presentación de gráficas y cuadros comparativos:	46
4.1.1 Presentación de resultados de ASORGUA y Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala:	46
4.1.2 Presentación de resultados de Gerentes o Jefes del Departamento de Recursos Humanos.	55
4.1.3 Presentación de resultados de los trabajadores con discapacidad auditiva.	66
<b>V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>80</b>

## INTRODUCCIÓN

Debido a la iniciativa de algunas empresas del sector privado de la Ciudad de Guatemala con el tema de inserción laboral de las personas con discapacidad, se toma la decisión de buscar apoyo por parte de ASORGUA y el Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala dedicados a la inclusión laboral de personas sordas en diferentes sectores de la industria, creando el objetivo de determinar los niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva en las compañías privadas del departamento de Servicio al Cliente de la Ciudad de Guatemala. El presente estudio se apoya con una medición mixta y una investigación de tipo descriptiva. Se tomó en cuenta a 9 empresas generadoras de empleo para personas sordas en las cuales cabe mencionar que incluyen los sectores de call center, servicios bancarios, alimentos, telefonía, vestuario, venta de materiales para manualidades y productos industriales.

También es importante informar y documentar que los individuos con discapacidad auditiva pueden demostrar un óptimo nivel de desempeño al desarrollar una tarea, aplicando un análisis de puesto para ubicarlo en el lugar de trabajo adecuado, según sus habilidades. Está comprobado que el involucramiento social y laboral de las personas con discapacidad mejora su salud en un 60 %, siendo esto un componente elemental en su rehabilitación.

Para el desarrollo de la empresa los niveles de desempeño del trabajador son capaces de demostrar el progreso de ambas partes y, asimismo, el avance de los colaboradores con relación al cumplimiento de sus actividades laborales; puede ser foco preventivo para diagnosticar y proyectar las necesidades de capacitación para el área que precisa ser reforzada. Los niveles del desempeño, por lo general, van relacionados con los gastos derivados por la elaboración de un trabajo y la cantidad de bienes producidos en una unidad de tiempo. Se puede determinar por la cantidad de tiempo invertido en realizar una tarea asignada según lo requiera el puesto; o bien, por la cantidad de unidades en producción.

Con base a lo anterior, el desarrollo de la investigación ha girado en torno a determinar los niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva. Por lo consiguiente, el lector encontrará el marco de referencia constituido por el marco contextual en el cual se abordan aspectos como: antecedente, historia, clasificación, base legal e inclusión laboral, directrices y programas de apoyo, así como la correcta terminología empleada en el tema de la discapacidad. Posteriormente, el marco teórico se ha enfocado en determinar los perfiles de puesto, evaluación del desempeño y comportamiento organizacional, el cual se sustenta con información de documentos, entrevistas a expertos y bibliografía referente al tema.

El objetivo general y específicos son definidos en el planteamiento del problema, así como la variable y sus indicadores hasta encontrar los alcances, límites y aportes de la investigación. El método de la investigación describe a los sujetos, la población y muestra e instrumentos para su realización. Con la información recabada y datos obtenidos se procedió al análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco Contextual

#### 1.1.1 Antecedentes

Durante la recopilación de información del estudio, se encontraron documentos relacionados con el desempeño y la inserción laboral de las personas con discapacidad auditiva entre los cuales se puede mencionar:

El estudio realizado con título *Relación entre la rotación de personal, el desempeño y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S. A. A. - Planta Trujillo*, Domínguez (2013) buscó el objetivo de conocer la relación existente entre la rotación de personal y la productividad; utilizó una investigación descriptiva para el desarrollo del estudio. El autor concluyó que si la variable rotación de personal afecta negativamente a las variables de productividad y rentabilidad, el estudio permite proponer un programa de retención del talento humano. Este programa será incluido con el propósito de beneficiar laboralmente a los trabajadores y, a la vez, garantizar un desarrollo sostenible en el tiempo de la empresa Cotton Textil S. A.

La siguiente investigación, *Centro de capacitaciones para inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva*, Parramos, Chimaltenango, Contreras (2014) buscó generar una alternativa de solución elaborando una propuesta arquitectónica a nivel de anteproyecto que contribuyera a solventar el problema de la falta de centros para la capacitación de personas con discapacidad cognitiva en el interior del país, potenciando y enriqueciendo los conocimientos y habilidades de cada participante para su óptimo desarrollo e integración a la sociedad. Realizó una investigación descriptiva para llevar a cabo el estudio. El investigador concluyó que se logró formular una propuesta arquitectónica como anteproyecto que cumpla con las necesidades básicas para la capacitación de las personas con discapacidad cognitiva y permitir solventar las necesidades que existen en el país de centros educativos especializados enfocados, principalmente, a la re-inserción laboral de personas con discapacidad cognitiva. El autor recomendó que se deba de invertir más en el tema de educación especial y así lograr que todo el país y, no sólo en la ciudad capital,

cuenten con establecimientos que garanticen el desarrollo mental de las personas con discapacidad cognitiva pudiéndose incorporar a la sociedad laboral.

Por su parte Hernández (2007) en el desarrollo de la tesis *Los profesionales con discapacidad física y la necesidad de su protección en el Código de Trabajo guatemalteco*, define como objetivo la importancia del estudio de la población profesional no vidente y su inserción en el campo laboral con la finalidad de promover la atención del Estado para facilitar la creación de fuentes de trabajo de acuerdo con su profesión en la igualdad de circunstancias y oportunidades. Para esto, realizó una investigación de tipo descriptiva, la cual, llegó a la conclusión de cómo las personas trabajadoras con discapacidad cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado y de progresar en el mismo queden sustancialmente reducidas a causa de una deficiencia física o mental debidamente reconocida, recomendando que el Estado de Guatemala debe fijar a los empleadores como prioridad; que deben observar en el tema de los profesionales no videntes un potencial de recurso humano para contribuir en el desarrollo económico del país.

Vargas (2011) desarrolló el estudio *Módulo de aprendizaje para ser utilizado por los Gestores de empleo en la Capacitación Laboral a las personas con discapacidad visual*. Para dar validez al estudio, el investigador utilizó la metodología de investigación de acción, ya que fue relacionada la teoría con la práctica. El investigador llegó a la conclusión que el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la Dirección General de Empleo estuvo implantando el módulo de aprendizaje a las personas que asisten a la búsqueda de trabajo y, a la vez, divulgando el mismo, recomendando que es importante que los integrantes de la Dirección General de Empleo conozcan la manera de impartir el módulo de aprendizaje, puesto que ellos brindarán toda información a los individuos con discapacidad visual y para que ellos, al momento de estar trabajando, puedan realizar de la mejor manera su función. La investigación realizada tuvo impacto positivo para orientar, aclarar y enfocar la elaboración del estudio, ya que todo en conjunto apoya en ideas y teoría. A continuación se plantea información relacionada con el tema.

### 1.1.2 Definición de discapacidad

Según el diccionario de la Real Academia Española, discapacidad la define como:

Dicho de una persona: que tiene impedida o entorpecida alguna de las actividades cotidianas consideradas normales por alteración de sus funciones intelectuales o físicas.

Sin embargo, un segmento de la comunidad con discapacidad no está de acuerdo con la referencia de *discapacitado* ante la RAE. Por la razón que concluye que la discapacidad tomó al individuo en su totalidad, no permitiéndole desenvolverse en actividades que puede desarrollar con práctica según sus habilidades. Pernilla (2016) aporta un concepto de discapacidad definido como la falta de habilidad en algún ramo específico, mencionando que, todo individuo con discapacidad tiene mucho que contribuir a la sociedad; a su vez, aclarando para una fácil comprensión la discapacidad es una condición adquirida por una persona y está en cada persona.

Por otra parte, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo-CONADI-define la palabra discapacidad como interacción entre personas con deficiencias y las barreras que se relacionan con la actitud y el entorno que limitan la participación en la sociedad, haciendo a un lado la igualdad de condiciones con demás personas. (CONADI, 2008)

También reconoce que el concepto de discapacidad es evolutivo y que es resultado de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras de la actitud y el entorno que evitan la inclusión plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones de su entorno. Con relación a una persona sorda, cabe mencionar que existe una discapacidad si el individuo con sus capacidades auditivas no tiene conocimiento del lenguaje de señas y el receptor es sordo; de lo contrario, se determina que la persona sorda tiene una condición, más no una discapacidad. (Jerez, 2016).

En referencia a la discapacidad, se tiene una idea errónea socialmente que se vincula con pensamientos negativos, marginando al individuo en su desarrollo pleno; por otra



parte, el sentimiento de victimización que experimentan algunas personas con discapacidad es resultado de la falta de información, sobreprotección y estereotipos que las entidades edifican en la mente de un sector amplio de la sociedad. (Pernilla, 2016)

### 1.1.3 Historia de la discapacidad

Con el paso del tiempo, se ha modificado significativamente el concepto sobre la discapacidad, provocado por el desarrollo del ser humano, las creencias tradicionales y el avance de la ciencia en sus diferentes áreas. Como menciona Amat (2006), durante el año de 1919, posterior a la Primera Guerra Mundial, se establecieron principios de la rehabilitación médica; y a fines de la Segunda Guerra Mundial, se inició el desarrollo de actividades como la inclusión social.

Como consecuencia al programa que creó el Dr. Howard Rusk en un centro de pacientes de guerra en Missouri, Estados Unidos, se inició un movimiento panamericano que tenía el objetivo de la creación de un tratamiento médico funcional. La Organización Mundial de la Salud-OMS-(2011) manifiesta que aunque la discapacidad se relacione con el concepto de desventaja, no todas las personas con discapacidad tienen las mismas decadencias, sumándole a que la discriminación aumenta cuando se interpone el género. Las tasas de estudio son diferentes según el tipo de discapacidad. De la misma forma, menciona que los niños que poseen una discapacidad física suelen tener una mejor oportunidad que los niños que presentan una discapacidad intelectual o sensorial. Laboralmente, las personas con deficiencia intelectual y problemas de salud mental se ven afectadas constantemente. Las personas con discapacidad presentan tasas más altas de pobreza que los individuos sin discapacidad. En promedio, las familias de las personas con las deficiencias muestran mayores limitaciones en los aspectos como seguridad alimentaria, condiciones de vivienda deficientes y la atención a la salud es muy limitada.

#### 1.1.4 Clasificación

La discapacidad se puede clasificar de la siguiente manera:

##### 1.1.4.1 Discapacidad Sensorial

Discapacidad sensorial: se define cuando existe una deficiencia parcial o total en uno de los sentidos. Por lo general, es más común escuchar sobre una discapacidad visual o auditiva, pero también puede ocurrir discapacidades olfativas y gustativas, incluyendo la anosmia que se refiere a la incapacidad para percibir los olores); o la discapacidad somatosensorial que es la falta de sensibilidad al tacto, calor, frío y dolor; y los trastornos del equilibrio. (Pernilla, 2016)

Discapacidad Auditiva: WHO Media Center (2015) comenta que las personas sordas padecen una pérdida de audición profunda, lo que significa que su audición es poca o nula; su lenguaje es por medio de signos. También menciona la pérdida de audición es cuando no es capaz de tener una audición clara, como una persona cuyo sentido del oído es normal; es decir, cuando el umbral de audición en ambos oídos es igual o superior a 25 DB. La pérdida de audición tiene diferentes niveles: leves, moderada, grave o profunda, afectando uno o ambos oídos.

Las causas de la pérdida de audición y sordera las clasifica WHO Media Center (2015) de la siguiente manera:

- Causas congénitas: son causas que se pueden determinar en el momento del nacimiento o poco después, dando lugar a que sean hereditarios o no hereditarios; o bien, complicaciones durante el embarazo y el parto. Unas de las causas que se menciona con rubeola materna, infecciones durante el embarazo, bajo peso al nacer, asfixia durante el parto, uso inadecuado de algunos medicamentos, entre otros.

- Causas adquiridas: se refiere a la pérdida de audición a cualquier edad a raíz de enfermedades infecciosas, infección crónica del oído, líquido en el oído, exposición al ruido excesivo, entre otros.

Habitualmente, se comprende que una persona con una discapacidad auditiva es aquella que por una determinada pérdida auditiva, tiene problemas para la comunicación, requiriendo una intervención médica y educativa determinada. Martínez (2009) comenta que la discapacidad auditiva se puede distinguir de tres maneras: sordera de conducción: obstrucción del canal auditivo por un tapón ceruminoso; alteración en la movilidad de los huesecillos del oído medio; e infecciones de garganta. Por otra parte, la sordera neurosensorial son alteraciones auditivas con origen de una lesión coclear o del nervio auditivo. Y, por último, la sordera central se puede definir como la nula o disminución para oír, esto por la consecuencia de la pérdida de algún lugar del aparato auditivo. La discapacidad auditiva puede ser desde un tejido superficial hasta una parte profunda. Esta afección auditiva se considera que es invisible, ya que no cuenta con características físicas; se hace notoria cuando la discapacidad se manifiesta desde nacimiento o temprana edad, así como en las personas que utilizan un micrófono.

La persona sorda, por lo general, cuenta con sus demás sentidos en óptimas condiciones, siendo el sentido visual el medio por el cual pueda aprender lenguaje de señas; por esa razón, su comunicación es visual gestual y no verbal oral (Hear-it AISBL, 2003).

Una de las principales causas de la pérdida de audición, según Hear-it AISBL (2003) es el envejecimiento, puesto que es natural que, con el paso de los años, el sentido auditivo pierda propiedades. Entre los 30 a 40 años, la capacidad auditiva empeora, causando deficiencia de audición en la edad laboral y se agudiza la pérdida auditiva: y a los 80 años, más de 50% de las personas sufren una pérdida auditiva.

Otra de las causas principales de la pérdida de audición es la exposición a los ruidos, viniendo de un área laboral o bien por una exposición voluntaria.

La pérdida de audición puede ser neurosensorial, misma que ocurre cuando hay daños en células microscópicas ciliadas ubicadas en el oído interno. La pérdida conductiva se produce cuando es nula la capacidad de conducir el sonido del oído externo y medio al interno. Y la pérdida de audición mixta es caracterizada por presentar daños en el oído externo y medio, imposibilitando el paso del sonido al oído interno y al cerebro.

Según información extraída de Pilar Aguirre Barco (2008), otras de las discapacidades relacionadas con la audición es la sorda ciega que consiste en la combinación de dos discapacidades sensoriales (visual y auditiva).

Discapacidad Visual: término genérico que encierra varios problemas y dificultades visuales catalogando legalmente a toda persona que cuente con las siguientes condiciones: agudeza visual igual o inferior a un décimo según la escala de Wecker y un campo visual disminuido a 10 grados o menos. (Aguirre, 2008)

#### 1.1.4.2 Discapacidad Física

Discapacidad por trauma: la médula espinal, después de una lesión, puede presentar una contusión o enfermedad de la columna vertebral o a la médula espinal. Por lo general, cuando se tiene una lesión de la médula espinal, los huesos de la espalda o vertebras toman la médula espinal, teniendo como resultado una inflamación en la misma, ocasionando un desgarre en el cordón espinal y/o sus fibras nerviosas.

Espina Bífida: La espina bífida, que literalmente significa columna hendida, está caracterizada por el desarrollo incompleto del cerebro, la médula espinal, o las meninges.

Hemiplejía: trastorno motor donde la mitad del cuerpo queda paralizada. Por lo general, este problema es ocasionado por un accidente cerebro-vascular.

Parálisis cerebral: consecuencia de la falta de funcionamiento de una parte del cerebro o porque no se ha desarrollado de una manera correcta.

#### 1.1.4.3 Discapacidad Cognitiva

Disminución de habilidades cognitivas e intelectuales de la persona. El autismo, el Síndrome de Down, el Síndrome de Asperger y el retraso mental son parte de las discapacidades cognitivas más conocidas. De acuerdo con la teoría de Howard Gardner, las personas con discapacidad cognitiva tienen dificultades principalmente con la inteligencia verbal y matemáticas; sin embargo, la inteligencia artística, musical, interpersonal, se conservan intactas.

#### 1.1.5 Ámbito legal de la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

En Guatemala, se han creado programas de promoción del respeto y velado por el cumplimiento de los derechos políticos, culturales, civiles de las personas con discapacidad durante 60 años, según se menciona en la Iniciativa de Ley 47-96 del Congreso de la República de Guatemala; no obstante, continúa una notoria cifra de registros de exclusión.

El país ha creado leyes y cuenta con una Política Nacional en Discapacidad, tomando como modelo los convenios internacionales con el objetivo de impulsar y asegurar la libre participación de las personas con discapacidad en sus distintas actividades para un óptimo desarrollo social; pero los logros han sido menores a causa de la escasa información nacional del marco legal que le respalda el conocimiento hacia sus capacidades, intereses y aspiraciones en la vida.

La base legal guatemalteca nacional e internacional, adoptada por el país, promueve la inclusión laboral de este segmento de la población en el ámbito de la productividad con el objetivo de generar conciencia y compromiso en el sector empresarial, añadiendo que Guatemala carece de una política que condiciona la contratación de personas con discapacidad en un empleo acorde a sus necesidades, capacidades e intereses.

CONADI (2008), mediante el decreto 135-96, integrado por instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil, se une para crear trabajos coordinados y mejores oportunidades. Gracias a dicho decreto se han impulsado iniciativas en diversas temáticas y en el campo laboral, proponiendo la reforma del actual Código de Trabajo. Al igual, se ha promovido una agenda en discapacidad 2012-2016, en coordinación con la sociedad civil, en la que se propone una cuota laboral del 5% para trabajadores con discapacidad.

La Iniciativa de ley 47-96 de Guatemala menciona en el artículo 1 lo siguiente:

Artículo 1. Objetivo: Promover políticas de responsabilidad social de empleo de personas con discapacidad dentro de las instituciones públicas, centralizadas, descentralizadas, autónomas, semiautónomas y empresas privadas que operan en el país, procurando su contratación en una cuota mínima no menor del cinco por ciento (5%) del total de trabajadores. Dando lugar a que un porcentaje de la población en condiciones de discapacidad, pueda ser incluido en el ámbito laboral, contribuyendo a su bienestar emocional y económico.

#### 1.1.6 Directrices Internacionales / Programas de apoyo

En lo anterior, tomando como referencia a la Organización Internacional de Trabajo-OIT-, alrededor del mundo existen mil millones de personas que presentan algún tipo de discapacidad de las cuales 785 millones están en edad laboral, reservando una gama amplia de diversos talentos. Sin embargo, a muchas de ellas se les niega el

derecho al trabajo digno. Las personas con discapacidad auditiva impactan entre un 3 a 7 por ciento del Producto Interno Bruto-PIB- en la economía de sus países.

Por otro lado, la Organización Panamericana de la Salud-OPM- y la Organización Mundial de la Salud-OMS-, durante la celebración del Día Internacional de las Personas con Discapacidad, hacen énfasis en la accesibilidad y remover las barreras que afectan al desarrollo de este colectivo, estimando que en las Américas se encuentra un aproximado de 140 a 180 millones de individuos que viven con una discapacidad.

Tomando como ejemplo el modelo de Venezuela, su legislación ha iniciado una labor inclusiva, protectora social, medio ambiental, educativa y laboral que conforman un aspecto importante en su régimen jurídico detallando que toda empresa del sector público y privado según el artículo 28, deben incorporar no menos de un cinco por ciento (5%) de personas con discapacidad, de su nómina total.

Por otra parte, tomando como modelo a Argentina, las empresas cuentan con beneficios económicos e impositivos al momento de contratar a personas con discapacidad; por ejemplo, a nivel nacional se hace una deducción del 70% del impuesto de las ganancias o sobre los capitales.

La ley N° 22.431 del sistema de protección integral a la persona con discapacidad modificada por ley N° 23.021, artículo 23, manifiesta que los patronos que contraten trabajadores con discapacidad por tiempo indeterminado obtendrán la exención del 50% de las contribuciones patronales por el período de un año. Por otro lado, la ley 24.147, artículo 34, otorga la exoneración del 33% en contribuciones a la seguridad social por un término de 12 meses, siendo efectiva cuando dicha empresa emplee hasta 80 trabajadores.

Dando lugar a los antecedentes desarrollados, en Guatemala se cuenta con la Ley de Atención de las Personas con Discapacidad, Decreto No. 135-96, que tiene por objetivo:

- a) Servir como instrumento legal para la atención de las personas con discapacidad, para que alcancen su máximo desarrollo, participación social y exigir sus derechos y cumplir con las obligaciones en el sistema jurídico.
- b) Garantizar igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad en la salud, educación, trabajo, recreación, deportes, entre otros.
- c) Eliminar cualquier tipo de discriminación hacia las personas con discapacidad.
- d) Establecer bases jurídicas y materiales que le permitan a la sociedad guatemalteca adoptar las medidas necesarias para la accesibilidad y no la discriminación de las personas con discapacidad, entre otras. (CONADI, 2008)

#### 1.1.7 Terminología correcta de la discapacidad

Es muy importante que los ciudadanos, las instituciones responsables de divulgar información y los establecimientos educativos de un país unifiquen la terminología correcta de *personas con discapacidad*; teniendo esto como un resultado el respeto hacia todo ciudadano, no tomando en cuenta las condiciones que manifieste físicamente. (Pernilla, 2016)

En una inclusión social es muy importante saber utilizar la terminología correcta para que una persona con discapacidad no perciba que su mayor característica es su condición; más bien, es importante poder llamarle por su nombre, esto no debiendo importar al momento de una inclusión social, educativa o laboral.

Dado a que el Consejo Nacional de Disapacidades-CONADIS- (20014) creó un manual de uso correcto de la terminología sobre la discapacidad, se puede mencionar que cuando se hace referencia a la persona por su condición, debemos hablar de *Persona con Discapacidad*, incluyendo el tipo de discapacidad; tomando en cuenta que para referirse a una persona sin discapacidad no se debe comentar como persona normal. Asimismo, para una correcta comunicación es necesario utilizar la lenguaje de señas, comunicación que se utiliza entre el individuo con discapacidad auditiva y las personas oyentes.



## 1.2 Marco Teórico.

### 1.2.1 Perfiles de Puesto

Acajábón (Comunicación personal, febrero, 2016) comenta que cuando se abre la oportunidad de la inclusión laboral de personas con discapacidad, lo más recomendable es que se busque a un individuo con el perfil del puesto inicia. Si se elabora un nuevo perfil para la persona con discapacidad auditiva, probablemente cuando llegue a laborar otra persona sorda o sin discapacidad, vea a la plaza como algo que no representa un nivel de desempeño, eliminando un puesto para la inserción de empleo de individuos sordos en Guatemala, tomando en cuenta que el desempeño humano en el puesto depende de la situación de su entorno y varía de una persona a otra. Sin embargo, Herrera (Comunicación personal, 2 de noviembre, 2016) comenta que los procesos de reclutamiento dentro de su programa *Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad* son la entrevista con el departamento de Recursos Humanos, la introducción al programa OJE y la firma del contrato, aclarando que la plaza de la personas con discapacidad auditiva no ha sido adaptada al trabajador; al contrario, han observado el desarrollo de carrera para las personas sordas dentro de la empresa, logrando una estabilidad laboral de 10-5 años promedio.

Es importante mencionar que según los procesos de reclutamiento del Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala y ASORGUA, en el proceso de reclutamiento es primordial conocer el perfil que requiere la empresa, donde en la mayoría de casos el puesto no ha sido adaptado al nuevo talento humano con discapacidad. Posterior a esto, se busca en la base de datos el perfil requerido con la empresa y aptitudes que cuente el trabajador candidato; se refiere a la persona con la compañía. En este proceso ya es la entidad quien se encarga de realizar los debidos procesos de reclutamiento, en donde la entidad proporciona un intérprete del lenguaje de señas y así permitir, tanto para la compañía como para el candidato, una correcta comunicación. Finalizando el proceso y efectuada la contratación, procede la inducción al puesto de trabajo; de igual manera, la Asociación proporciona un intérprete del Lenguaje de Señas durante tres días laborales.

Es por eso que Fincowsky (2014) comenta sobre el *rediseño de puestos* que implica el modificar responsabilidades y tareas específicas de cada puesto; lo anterior recomendado cuando se realiza un rediseño de la organización consecuente con la creación de un programa de la colocación de empleo de personas con discapacidad auditiva.

Acompaña Dessler (2011) que un puesto de trabajo es un grupo de tareas relacionadas que se realizan a cambio de una remuneración económica. Sin embargo, manifiesta que con el transcurrir de los años el concepto *trabajo* ha tomado otra forma. En la actualidad, los puestos de trabajo son menos estructurados. Toda persona con discapacidad auditiva se debe tomar en cuenta que es persona; y para desarrollar un puesto de trabajo se debe recordar que, según el autor, dentro de un *análisis de puesto* se dará importancia a las competencias (mismas que son las características notables en el colaborador para desarrollar las tareas), mostrando su desempeño. Es importante resaltar que el análisis de puesto basado en competencias se refiere al puesto basado en los conocimientos, las habilidades y/o los comportamientos.

En seguimiento, Gary (2009) desarrolla que el *análisis de puestos* es el procedimiento que determina las obligaciones y las características requeridas de las personas que se contratarán para ocupar los puestos de trabajo. Generalmente, la persona responsable del análisis reúne uno o más de la siguiente información por medio del trabajo realizado, los cuales se mencionan a continuación:

Actividades laborales: investiga las actividades del puesto actual, teniendo como objetivo el determinar cómo, por qué y cuándo se realiza cada actividad asignada.

- Conductas Humanas: Recabar información sobre las cualidades humanas que requiere el puesto para desarrollarlo.
- Máquinas, herramientas y equipo de trabajo: este dato refleja en el análisis de puesto qué categoría se denomina el puesto de trabajo, ya que se puede mencionar los conocimientos requeridos, servicios prestados o materiales procesados, entre otros.

- Estandares de desempeño: recopilar información sobre el desempeño del puesto; por ejemplo, en términos cuantitativos o los niveles de calidad para cada tarea. La gerencia se apoya de estos datos para evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Contexto del puesto: condiciones físicas del empleo, horario laboral, entorno social y organizacional, información relativa de los incentivos.
- Requisitos humanos: conocimientos y habilidades que apoyaran al desarrollo del puesto; asimismo, las aptitudes, características físicas, personalidad e intereses.

Habiendo desarrollado lo anterior, para obtener información acerca de los puestos y requisitos para aplicar a la vacante Gomez & Cardy (2005) especifican que se obtiene a través de procesos llamados *análisis de puestos*, en los cuales la información que se obtiene debido a la investigación es sobre lo que requiere los distintos trabajos; se obtiene de manera sistemática, evoluciona y, por último, se organiza.

Este tipo de análisis está a cargo de un *analista de puestos*, indican Gomez & Cardy (2005), el cual es responsable de obtener datos requeridos de todos los puestos de trabajo que existan dentro de la empresa. Es muy importante que la información que se obtenga sea confiable, precisa, y que esto sea la parte medular de las actividades de Recursos Humanos.

Los requisitos necesarios para el desempeño del puesto deben ser específicos para que permitan a los especialistas referir candidatos idóneos de cada vacante laboral. Los especialistas de Recursos Humanos deben conocer los requisitos necesarios para el desarrollo de las actividades. Los puestos de trabajo deben ser creados de tal manera que aumenten el rendimiento y la motivación.

Es importante, antes de recopilar información, saber cada puesto e informar a los colaboradores las razones por las cuales llevaron a la empresa a realizar el trabajo de

investigación; los resultados del análisis pueden ser publicados para cada persona con la descripción específica de su función; esto evitará el fenómeno de rumores por el pasillo, garantizando una mejor comprensión en el cumplimiento de sus labores; si se omiten estos pasos puede que los empleados sientan una amenaza y tenga resistencia a colaborar en los procesos de obtención de información, según el análisis (Gómez & Cardy, 2005).

De acuerdo con la opinión del mismo autor, el patrono tiene la obligación de transmitir y definir los objetivos de los empleados. Todo esto se puede alcanzar gracias a la elaboración de un perfil de puesto para cada trabajador, el cual conlleva la recolección metodológica y la organización de la información a los trabajos. El análisis de trabajo propone un estudio minucioso que nos muestra detalles importantes para diagnosticar tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado puesto.

El analista tiene la obligación de familiarizarse con la organización y con su entorno exterior; es necesario que conozca a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos, así como los productos y los servicios de la organización. El tener claro este contenido de la compañía, de la industria y de la comunicación son factores que apoyan al analista a diseñar un sistema de información adaptable a cada puesto.

Es necesario que el analista pueda:

1. Identificar los puestos que se requiere analizar.
2. Elaborar un cuestionario para el análisis del puesto.
3. Obtener información para el análisis del puesto.

#### 1.2.1.1 Aplicación del análisis del puesto

El análisis de puesto es un indicador importante para la determinación de igualdad de oportunidades del empleado, aclarando que el trabajador debe demostrar que las herramientas por las que fueron seleccionadas pueden estar relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo, teniendo claro que el gerente debe estar

involucrado en los requerimientos del puesto. Dessler (2011) recomienda que para conseguir dicha información se pueda recopilar por medio de entrevistas realizadas directamente a las personas que ocupan los puesto de trabajo, o bien a los supervisores que conocen a detalle el trabajo; también se puede realizar a través de cuestionarios. Se debe crear un documento que detalle las obligaciones y las responsabilidades relacionadas al puesto de trabajo. Para actividades físicas el método de observación es el más recomendable. Otra herramienta efectiva son las bitácoras de los participantes, mismas que se estructuran con anotaciones diarias a de las actividades que desarrollan los colaboradores. Otro método consiste en el uso de internet que es eficiente utilizarlo para el ahorro de tiempo y costos; el mismo ayuda a manejarlo con trabajadores que se encuentran en puntos geográficos diferentes utilizando un cuestionario estandarizado.

Según Gomez & Cardy (2005), muestra la relación que existe entre la preparación, la recolección y la aplicación de la información, la culminación de las fases de preparación y la obtención de datos sobre puestos; permite que el Departamento de Recursos Humanos obtenga información importante acerca de las actividades que se realizan en la empresa. La implementación inmediata de la información se transforma en descriptores de puestos y estándares del rendimiento. El objetivo de la aplicación de la información obtenida del análisis del puesto se convierte en elementos primordiales del sistema de desarrollo del Departamento de Recursos Humanos; le permite desempeñar tareas y labores.

#### 1.2.1.2 Descriptores de puestos

El análisis de puesto debe reflejar el objetivo de la redacción de los descriptores; esto consiste en la explicación de lo que ejecuta el trabajador que ocupa el puesto, cómo lo realiza y las condiciones en las que efectúa sus tareas, demostrando y respaldando la razón de su contratación (Dessler, 2011).

Cabe mencionar que, según la iniciativa de ley de la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad 47-96 de la Legislación en Guatemala, propone en su *Artículo 4. Calidades del Trabajador*: La contratación de las personas con discapacidad deberá realizarse de acuerdo con los requisitos establecidos para el puesto de trabajo que

desempeñará en áreas profesionales, técnicas, administrativas y de servicios generales, según sean sus competencias y aspiraciones, en igualdad de condiciones y oportunidades. El Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad -CONADI-, coordinará con las instancias que correspondan la certificación de la discapacidad para la definición de sus capacidades laborales. La certificación establecerá la edad de jubilación de las personas (edad que no debe ser mayor de cincuenta y cinco años) evitando que los puestos de trabajo sean adaptados a las personas con discapacidad, ya que lo contrario elevaría los costos de funcionamiento de las empresas.

Los descriptores de puestos se refieren a una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos que el puesto requiera. Dentro de la compañía se debe manejar el mismo formato para cada perfil de puesto, pero la forma y el contenido pueden variar de una empresa a otra. (Gomez & Cardy, 2005).

#### 1.2.1.3 Elementos básicos de una descripción de puestos

Méndez (Comunicación personal, junio, 2016) indica que una de las principales características que se valora en una persona con discapacidad es que su nivel de abandono de trabajo es significativamente bajo, ya que las oportunidades son limitadas y cuando las tienen son concientes de permanecer en ellas. Por otra parte, es de importancia mencionar, según experiencia de Jerez (Comunicación personal, Septiembre, 2016), que las principales características que presenta un trabajador con discapacidad auditiva es que sus niveles de concentración son altos, debido a su condición que no le permite escuchar puede estar enfocado en sus tareas requeridas.

Por otra parte, una redacción típica de los descriptores de puestos incluyen varios tipos de información; el primero en mencionar es la identificación del puesto de trabajo el cual contiene información como lo es el nombre del puesto de trabajo, especificación del nombre; agregando la descripción genérica del puesto, la cual incluye netamente sus funciones principales; posterior, incluye las relaciones que tiene la persona que ocupa el puesto con otros trabajadores (dentro y fuera de la

empresa), añadiendo las responsabilidades y obligaciones que requiere la plaza; algunos descriptores de puesto cuentan con *estándares de desempeño*, estableciendo las metas que debe alcanzar el trabajador de la manera en que lo requiera la plaza; es importante también detallar las condiciones laborales y el ambiente físico con el que el colaborador contará para desarrollar sus funciones. (Dessler, 2011)

Ampliando la información según la definición de Gomez & Cardy (2005):

- Código: en el caso de organizaciones grandes, es necesario asignar un código a cada trabajador indicando, por ejemplo, si se encuentra sindicalizado y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: dato primordial que ayuda a determinar cuándo se actualizó el perfil por última vez.
- Identificación de la persona que ocupa el puesto: información de apoyo para el personal del Departamento de Recursos Humanos que le permita evaluar el desempeño del trabajador y pueda entregar retroalimentación a sus analistas.
- Resumen del puesto y sus responsabilidades: por consiguiente a los elementos anteriores, es necesario realizar una síntesis que contiene una descripción concisa del puesto de trabajo; el resumen contiene qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Debido a la importancia de una buena comprensión del puesto, es necesario que cada una de las responsabilidades se describa en acciones específicas.

Las condiciones de trabajo dentro del modelo del cuestionario describen las condiciones y circunstancias en las que se debe desempeñar el puesto; por ejemplo, especifica horarios variables, necesidad de realizar viajes imprevistos, toma de decisiones, riesgos laborales dentro del puesto a desarrollar.

Precisión y confiabilidad: se necesita que al final del documento lleve la aprobación de las personas responsables que participaron en la elaboración; los responsables de verificar el trabajo son el supervisor y los gerentes de línea. Es necesario colocar la fecha en que se realizaron las observaciones del Departamento de Recursos Humanos y de los especialistas del área.

#### 1.2.1.4 Enfoques del diseño del puesto de trabajo.

##### 1.2.1.4.1 Simplificación del trabajo.

La comunicación según Jerez (Comunicación personal, septiembre, 2016), es diferente a la de una persona sin discapacidad; por lo que la redacción (si el material es escrito) necesita de una composición determinada para que sus tareas puedan ser desempeñadas de una manera eficaz; es por eso que el diseño de la simplificación de trabajo puede ser también de resultados contraproducentes para el personal de la empresa si se practica en un entorno de cambios en el cual el cliente requiera de un servicio o producto personalizado. Por lo general, este tipo de estrategias llevan a la empresa a la rotación de empleados y bajo nivel de satisfacción de crecimiento y desarrollo. Reforzando lo anterior, Quiroz, (Comunicación personal, octubre, 2016) comenta que uno de los principales problemas para las personas con discapacidad auditiva, al desarrollar las actividades correspondientes al puesto de trabajo, es la poca o nula comunicación de su jefe inmediato. Por otra parte, Fincowsky, (2014) define lo anterior en el análisis de trabajos asignados al empleado con el objetivo de realizar un número máximo de tareas, utilizando un mínimo de insumos; la simplificación del puesto tiene como objetivo utilizar la eficacia en desempeñar el trabajo. Resulta importante que el colaborador conozca a claridad cada una de sus funciones, tomando en cuenta a la persona con discapacidad auditiva.

Gomez & Cardy (2005) también manifiesta que la *simplificación del trabajo* puede asignarse en tareas simples y repetitivas, maximizando la eficacia, girando en torno a la organización y planificación, perfeccionando la técnica del trabajador. Según el



autor, utiliza de ejemplo de líneas de producción la cadena de montaje de automóviles, donde los trabajadores realizan tareas de forma periódica.

#### 1.2.1.4.2 Ampliación y rotación del trabajo.

Dentro de la definición de una *variación de trabajo*, se puede encontrar el concepto de la *ampliación del trabajo*. García (2015) la determina como la agrupación de diversas tareas que tiene el mismo grado de habilidad, denominándole una ampliación horizontal. Es utilizado para rediseñar puestos de trabajo, reduciendo el aburrimiento del trabajador que realiza una labor simplificada y repetitiva. Este concepto agrega tareas al empleado, mismas que le permiten la diversificación; mientras que la *rotación de trabajo* permite que el colaborador realice distintas tareas asignadas sin que el flujo de su labor sea alterado.

#### 1.2.1.4.3 Enriquecimiento del trabajo.

Utiliza tareas especializadas de tal manera que un empleado sea responsable por el desarrollo de un servicio o producto completo; este concepto abarca tanto la dimensión horizontal como la vertical de un trabajo. Supliendo que el colaborador sea empleado en uno o más módulos de la cadena de producción; abandonando toda la cadena de producción para que el trabajador desarrolle todo el producto. Dicho diseño favorece a la autonomía del individuo y su retroalimentación, desarrollando responsabilidad para la toma de decisiones, tales como la programación y determinación del trabajo. Por otro lado, García (2015) manifiesta en dotar de mayor responsabilidad a un trabajador, asignándole la planificación y el control requerido por el puesto de trabajo; por lo que la denomina una ampliación vertical. Por otra parte, el cambio de especificaciones del puesto de trabajo abarca cuatro aspectos importantes. Primero, cambia la relación básica entre el trabajador y su puesto de trabajo, haciendo la analogía que un trabajo desafiante y enriquecido puede aumentar el desempeño. Segundo, cambia de forma directa la actitud del trabajador, de modo que gradualmente a actitudes positivas los puestos enriquecidos aumentan el sentimiento de autonomía y de libertad. Tercero, existen oportunidades para otro tipo de organización; probablemente surjan enfrentamientos en unidades administrativas y subordinados y, en ocasiones, con sus compañeros de trabajo. Por último, ayuda a la humanización de la organización; el personal experimenta una fuerte motivación,

resultado del desarrollo de nuevas oportunidades y cumplimiento de su trabajo. (Fincowsky 2014)

#### 1.2.1.4.4 Diseño del trabajo en función de los equipos.

Este concepto es aplicado para un grupo de personas, no para un empleado de trabajo individual, debido a que los miembros del grupo realizan y tienen la capacidad de tomar la decisión sobre cómo se ejecuta el trabajo. Normalmente, cada colaborador posee conocimientos sobre cómo se efectúa cada trabajo que requiera el proceso, turnando la realización del mismo; se ajusta favorablemente a estructuras planas y sin fronteras. Para el diseño del puesto en función de calidad es importante que el trabajador tome en cuenta cada una de sus responsabilidades y las asuma, evitando que toda la carga solamente incurra en la del supervisor del puesto (García, 2015).

#### 1.2.2 Evaluación del desempeño

Custodia (Comunicación personal, octubre, 2016) y Quiroz (Comunicación personal, octubre, 2016) hacen énfasis que la evaluación del desempeño es importante; en primera instancia, que se realice de una manera que el léxico utilizado sea adaptado a un lenguaje que la persona pueda entender y sea evaluado, refiriendo que no es necesario que haya una distinción en la herramienta que se debe utilizar para las personas sordas y las personas sin discapacidad, dado que poseen la misma capacidad de aprendizaje.

Un sistema de administración del desempeño se determina como un proceso en el cual se establecen parámetros del desempeño del trabajador con el objetivo de evaluar y poder tomar decisiones objetivas acerca de un trabajo de Recursos Humanos, en los cuales se puede mencionar el aumento del salario y una capacitación necesarios para su correcto desarrollo laboral. (Decenzo, 2015)

Teniendo un análisis correcto del puesto de trabajo y transmitirlo de manera adecuada al trabajador, para que la empresa pueda calificar el desempeño reciente y/o anterior de sus trabajadores en relación a sus tareas ya asignadas. Cuando se

menciona la evaluación del desempeño del trabajador, en ocasiones, piensa en formatos estructurados con especificaciones determinadas relacionadas a sus actividades; sin embargo, solamente son parte del proceso aclara Dessler (2011). No obstante, es importante mencionar que a los trabajadores se les debe brindar una retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a resolver lo que requiera con el fin de mejorar su desempeño o para que continúe mejorándolo.

Para el anterior autor, existen tres razones primordiales para evaluar el desempeño de los trabajadores. Primera: dichas evaluaciones brindan información importante para su jefe inmediato, el cual le indica las decisiones de promoción e incremento de salarios. Segunda: la evaluación le permite al supervisor determinar el plan de mejora de rendimiento, así como a reforzar la productividad. Y por último, las evaluaciones apoyan para el plan de carrera del empleado tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades expuestas.

Complementando lo anterior, el análisis del puesto tiene una aplicación adicional, la cual permite estructurar los niveles de *desempeño en el puesto*; dicho elemento maneja dos objetivos establecidos por Chiavenato (2002): el primer objetivo de desempeño a los que los empleados aspiran, del cual cuyo alcance pueden obtener una óptima satisfacción si se tienen niveles de desempeño claros y coherentes, es uno de los elementos principales en el adecuado entorno laboral; si no cuenta con las condiciones óptimas laborales, la moral y la motivación de los trabajadores pueden disminuir; y, por último, los parámetros que permitan medir el grado en que están alcanzándose las metas para las que se estableció el objetivo del puesto.

Estos estudios son indispensables para los gerentes y los especialistas de Recursos Humanos, ya que les ayuda a medir y evaluar el desempeño laboral.

Chiavenato (2002) toma el ejemplo que, al igual que los profesores evalúan periódicamente el desempeño de los alumnos, las empresas se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados; todos los factores a nuestro alrededor cambian; en años anteriores, la evaluación del desempeño se podía realizar por medio de esquemas rutinarios, puesto que la rutina era el único método autorizado para la época. Conforme transcurre el tiempo, avanzan los pensamientos rígidos y se

da lugar a pensamientos innovadores; esto es debido a la necesidad de sumar valor a la empresa, a las personas que trabajan en ella y a los clientes externos.

La evaluación de desempeño es un diseño sistemático de la productividad de cada una de las personas en relación al desarrollo de sus actividades, metas y resultados que debe alcanzar y del potencial de desarrollo en sus habilidades y destrezas. Es un proceso que se debe realizar para estimar la excelencia y las cualidades de una persona, sobretodo el aporte al desarrollo de la empresa. Es un proceso dinámico que involucra al evaluado y al gerente encargado del departamento. Definido por Chiavenato (2002), esto representa una técnica de dirección importante para el desarrollo de las actividades administrativas de la compañía; la evaluación de desempeño puede diagnosticar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adaptación al puesto, así como necesidades de capacitación. Uno de los objetivos de la evaluación de desempeño es construir un documento de soporte para resolver problemas del cargo que desarrolló y mejorar la calidad de trabajo.

#### 1.2.2.1 Dimensiones de Desempeño

Dessler (2011) comenta que para determinar la evaluación del desempeño es necesario tener la idea que los esfuerzos del empleado deberían estar dirigidos a metas; asimismo, el gerente debe evaluar a sus colaboradores por su desempeño con respecto a los estándares establecidos asegurándose que las metas implantadas tengan relación a su puesto de trabajo. Por lo tanto, las experiencias se tienen que cuantificar. En relación al puesto de trabajo del área de ventas, puede medirse por el número de ventas ingresadas; pero en Servicio al Cliente se puede medir por medio de la satisfacción del cliente o número de quejas atendidas o re direccionada con eficacia. Para iniciar con las mediciones del puesto es necesario identificar qué es lo que hay que medir. Gomez & Cardy, (2005).

Dimensiones: aspecto del desempeño del trabajador que determina un rendimiento eficaz. Las dimensiones que se pueden tomar en cuenta son: calidad del trabajo realizado, cantidad de trabajo, clientes atendidos, eficacia interpersonal, etc.

Competencias: características observables que las personas aportan para desempeñar su puesto con resultados favorables; es necesario establecer las competencias como características que no son visibles y que contribuyen a las dificultades del rendimiento.

Modelo de Competencias: conjunto de competencias asociado con el puesto de trabajo.

#### 1.2.2.2 Importancia de evaluar el desempeño

Galván (2015) comenta que la evaluación del desempeño de una persona con discapacidad consiste en verificar si sus actividades son competentes o no en sus responsabilidades asignadas; o bien, el grado de cumplimiento. Propone que para evaluar son necesarias las etapas de:

Explicar los objetivos del puesto a las personas con discapacidad auditiva. Puede funcionar que sus actividades sean plasmadas por medio de imágenes, esto apoyándole a no olvidar sus funciones.

Verificar el nivel de competencia: existen tipos de escalas para determinar el nivel de competencia. Una de ellas es la escala absoluta, en la cual se plasma si es competente o no lo es para desarrollar una actividad; y otra es la escala relativa, determinando los niveles de competencia del trabajador o si son progresivos.

Verificación de los productos del trabajo: registrar información obtenida durante la fase de evaluación anotando el nivel de satisfacción en cada tarea o sub tarea.

Establecer los resultados de la evaluación: es necesario que quede registrada de una manera sistemática y organizada detallando que la persona es competente al momento del cumplimiento de sus actividades asignadas.

Para Dessler (2011) la evaluación del desempeño tiene tres objetivos para evaluarlo. Primera: los documentos brindan información importante sobre la cual el jefe inmediato puede tomar decisiones con respecto a promoción e incremento de salario. Segunda: le permite al jefe y subalterno la elaboración de un plan para corregir los errores y ser reflejados en la evaluación del desempeño; asimismo, para reforzar e incrementar la productividad. Tercero: en la carrera laboral brinda la oportunidad de establecer un plan de carrera para el empleado tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades.

La evaluación de desempeño, según lo ilustran Gomez & Cardy (2005), contiene la identificación, la medida y la gestión del rendimiento de una organización:

IDENTIFICACIÓN

MEDIDA

GESTIÓN

Identificación: según la ley laboral, la identificación debe partir en base a un análisis de puesto, definido por las especificaciones que mencionamos en las variables anteriores; esto debe evaluar el rendimiento que afecta al éxito de las empresas en lugar de tomar en cuenta factores irrelevantes como la raza, la edad o el sexo.

Medición: durante la evaluación del desempeño se ha involucrado sentimentalismos de parte de los evaluadores; lo correcto para la *evaluación del desempeño* es ser coherente en toda la evaluación; es decir, todos los directivos de la empresa deben manejar calificaciones estándares.

Gestión: la evaluación en lugar de ser un informe de retroalimentación o motivación al empleado del año anterior, debe ser una proyección a futuro orientado a lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la empresa. Asimismo, Chiavenato (2002) menciona que todo trabajador tiene el derecho de recibir retroalimentación respecto al desempeño para saber cómo es el desarrollo de sus actividades. Como resultado de omitir este proceso, el trabajador da por hecho y sigue realizando procesos de la manera menos idónea, afectando los procesos y el rendimiento de la empresa a un mediano o largo plazo; para la compañía es importante saber la manera en la que se desempeña el trabajador para evaluar el potencial con el que cuenta.

Principales razones por las que la empresa evalúa el desempeño de los colaboradores:

- Proporcionan un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales e incentivos de trabajos.
- Permite comunicar a los empleados cómo desarrollan sus actividades, qué es lo que deben cambiar y cuáles actividades deberán perfeccionar en su implementación.
- La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación del desempeño de la empresa debe tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- No solamente debe medir el desempeño en el puesto a cargo, sino también debe considerar metas y objetivos.
- El desempeño y los objetivos tienen que ser temas que se deben de llevar de la mano en la evaluación del desempeño.

El objetivo de la evaluación de desempeño se debe concentrar en las tareas desempeñadas según su cumplimiento y no en la impresión de los hábitos personales

observados en el trabajo. Empeño y desempeño son cosas distintas. (Chiavenato, 2002)

#### 1.2.2.3 Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Contribuye a la facilitación de planeación y construcción del instrumento de evaluación; colabora con la comprensión y utilización, demostrando los resultados de todos los empleados y evidenciando la retroalimentación.

#### 1.2.2.4 Métodos Tradicionales de Evaluación del desempeño

Con lo que corresponde a Dessler (2011), los métodos de evaluación básicos consisten en la elaboración del documento utilizando uno o más métodos de los cuales se detallan a continuación:

Método de escala de puntuación gráfica: se menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno, tales como la confiabilidad y la calidad, sumándole un rango de valores de desempeño desde “insatisfactorio” hasta “excelente”. Dicho método lo realiza el jefe encargado del departamento asignando puntuaciones a cada colaborador; luego suma la puntuación asignada para cada tarea.

Método de clasificación alterna: a cada uno de los trabajadores se clasifica colocando en una lista al mejor de los colaboradores, hasta el menos efectivo para el departamento, siempre tomando en cuenta cada una de sus tareas asignadas.

Método de comparación por pares: este método consiste en que cada subordinado pueda compararse con cada uno de sus compañeros en cada característica, según lo indique el documento.

Métodos de distribución forzada: el gerente otorga porcentajes a cada trabajador a su cargo en categorías de desempeño, tomando como ejemplo, según el autor, la calificación sobre curva.



Método de incidente crítico: consiste en llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con él cuando la ocasión lo solicite.

Método de administración por objetivos: solicita que el gerente determine metas medibles y específicas para cada colaborador y posteriormente sea analizado de manera periódica el progreso para las metas propuestas.

Por otra parte, Gomez & Cardy (2005) definen los formatos más comunes y defendibles legalmente, los cuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

Según el juicio relativo (relativo o absoluto), consiste en comparar el rendimiento de un trabajador con otro, ambos realizando las mismas tareas. La creación de un orden de clasificación de los colaboradores (de “bueno”, “regular” o “malo”) se refiere a un enfoque relativo; esto tiene un resultado positivo, ya que a los directivos les obligas a distinguir a cada uno de los colaboradores y no medirlos de una manera sistemática; los formatos de *juicio absoluto* solicitan a los directivos que realicen un análisis con base al rendimiento de un empleado, partiendo únicamente de los estándares del rendimiento. Por lo regular, las mediciones del rendimiento se basan en una lista en el formulario de evaluación y se le solicita al directivo que clasifique al trabajador en cada uno de los rubros. (Gomez & Cardy, 2005)

Por lo cual, el enfoque de la medición se compone de rasgos de personalidad, comportamientos o resultados. Otros de los sistemas de medición del desempeño pueden clasificarse en función del tipo de datos de rendimiento sobre rasgos de personalidad, comportamientos o resultados.

Los instrumentos de medición de rasgos de personalidad obligan al jefe inmediato o supervisor a evaluar y observar los rasgos de personalidad y las características del trabajador que, por lo general, son consistentes y duraderas. Gomez & Cardy (2005) ejemplifican cuatro rasgos que se encuentran normalmente en las escalas de calificación basadas en rasgos de capacidad de decisión, fiabilidad, energía y lealtad.

Instrumentos de evaluación de comportamientos: su objetivo es el valorar el comportamiento de los trabajadores; quiere decir que se omite evaluar la capacidad de liderazgo. Se mide que el empleado muestre comportamientos específicos.

Instrumentos de evaluación de resultados: su principal característica es evaluar el cumplimiento de los resultados de los trabajadores con base a sus tareas asignadas. El cumplimiento de los objetivos es un planteamiento orientado a los objetivos que el supervisor, junto con sus trabajadores, establece para un periodo determinado.

### 1.3 Comportamiento Organizacional.

La empresa de alimentos de comida rápida McDonald's, a través de Herrera (Comunicación personal, 2 de noviembre de 2016), informó que dentro del programa Inclusion Laboral de Personas con Discapacidad el principal elemento es valorar al trabajador de manera que se sienta parte de la familia; con esto, la persona con discapacidad se siente parte del equipo y muestra un óptimo desempeño al percibir la confianza no solamente del equipo, sino también por parte de su jefe inmediato; lo anterior, teniendo como resultado productividad y lealtad a la empresa.

Las acciones de las personas en el trabajo son denominadas *comportamiento organizacional (CO)*. Para comprender el término, se debe enfocar a las situaciones que no son palpables, tales como las estrategias, las metas, las políticas, los procedimientos, las estructuras, las relaciones de autoridad y la cadena de mando; es decir, un CO. Bajo la superficie de lo anteriormente mencionado, todo gerente necesita entender que existen factores como la actitud, las percepciones, las normas grupales, las informales y los conflictos interpersonales e intergrupales; los que dependen también del desarrollo de todo trabajador y esto verlo reflejado en el desempeño de sus actividades. (Stephen P.Robbins, 2013)

El comportamiento organizacional tiene tres áreas importantes siendo las que se mencionan a continuación: primero el *comportamiento individual* (considerando las contribuciones de un psicólogo, en esta área se muestra la actitud, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación); Segundo, el *comportamiento del grupo*

(en el cual se toman en cuenta las normas, los roles de crecimiento del grupo, el liderazgo y el conflicto); *y por último los aspectos organizacionales* (que incluye la cultura y políticas de Recursos Humanos).

Complementando a Judge (2013) hace mención que Luthans y sus colegas desarrollaron un estudio de 450 gerentes y descubrieron que los mismos realizaban cuatro actividades básicas las cuales eran primero la administración tradicional, la cual consiste en la toma de decisiones, planear y controlar. Segundo, la comunicación que consiste en intercambiar información rutinaria y el proceso de documentos. La tercera es la administración de Recursos Humanos basada en motivar e incentivar la disciplina, el manejo de conflictos, así como asignar y capacitar personal. Y por último, la formación de redes, la cual comprende en sociabilizar e interactuar con colaboradores externos.

#### 1.3.1 Metas del comportamiento organizacional.

Las metas del comportamiento organizacional son *explicar, predecir e influir*, ya que al explicar los empleados son capaces de determinar el comportamiento dentro del trabajo; predecir cómo reaccionará el comportamiento de los colaboradores a diversas situaciones y decisiones por tomar; y por último, influir dado que determinará la forma de conducirse de los empleados. Para ello se ha determinado la importancia del cumplimiento de las metas del comportamiento organizacional para establecer la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral y un mal comportamiento en un lugar de trabajo.

Uno de los factores importantes a tomar en cuenta, según Jerez (Comunicación personal, septiembre, 2016) es el grado de satisfacción del trabajador con sus actividades a desarrollar. Algo que menciona Robbins (2013) es la satisfacción laboral, que es la actitud de una persona hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa, esto pudiendo ser contraproducente para el desarrollo de sus actividades y, asimismo, un mal resultado en su productividad.

Haciendo énfasis entre la satisfacción y la productividad, determinan que si los colaboradores son felices, son trabajadores productivos. Sin embargo, no ha sido fácil determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desarrollo de la cadena de la productividad o viceversa. Algunos administradores creyeron que la reacción era equivocada, pero Robbins (2013) establece que entre satisfacción laboral y productividad es bastante fuerte la reacción, determinando que las empresas con mayor número de empleados satisfechos tienden a ser más efectivas que las organizaciones con menos grado de satisfacción de los empleados.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala, no existen suficientes empresas que cuenten o estén dispuestas a invertir en programas de inclusión laboral para personas con discapacidad, debido a la falta de información de los niveles del desempeño de un trabajador con discapacidad auditiva.

Otro de los factores que refuerza a la problemática es que el recurso humano con discapacidad auditiva no es debidamente valorado en las empresas públicas y privadas del sector de servicio al cliente de la Ciudad de Guatemala, como consecuencia que no hay un correcto análisis de habilidades de las personas con discapacidad auditiva a pesar que el aporte de producir en sus actividades laborales puede ser evaluado internamente, con base a sus resultados cuantitativos, siendo esto un referente para la empresa sobre su rendimiento.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante el involucramiento de las empresas en el tema para que puedan implementarse programas especiales de investigación y colocación laboral para personas sordas; paralelo a la mejora de infraestructura física e instalaciones de entidades de educación superior a través de políticas de atención a la población con discapacidad. Todo esto podría incrementar y facilitar sus posibilidades de estudio y empleabilidad.

Si la empresa no cuenta con una colocación laboral correcta, los resultados del desempeño de las personas con discapacidad auditiva se ven afectados y al no presentar resultados tangibles para la empresa, corren el riesgo de ser despedidas, sumándose el porcentaje desempleo.

Aplicando los adecuados instrumentos se espera mejorar las oportunidades laborales de las personas con discapacidad auditiva.

De esta manera, se da lugar al desarrollo de la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva en el Departamento de Servicio al Cliente de las empresas privadas de la ciudad de Guatemala?

## 2.1 Objetivos

### 2.1.1 Objetivo General

Determinar los niveles del desempeño de las personas con discapacidad auditiva en las empresas privadas del Departamento de Servicio al Cliente de la Ciudad de Guatemala.

### 2.1.2 Objetivos Específicos

1. Evaluar el desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva en sus puestos de trabajo.
2. Observar si las características del trabajador con discapacidad auditiva se encuentran acorde a los perfiles de puesto que las empresas han definido.

## 2.2 Variable de Estudio

### Niveles de Desempeño

**Definición Conceptual:** el desempeño laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Es necesario medir el desempeño de un empleado y los directivos pueden asignarle un número o una etiqueta del tipo *excelente, bueno, normal o malo*. (Cardy,2005, p.261)

**Definición Operacional:** complementando lo anterior, para determinar los niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva es necesario asignarle una calificación cuantitativa o cualitativa para concluir si sus aspectos o dimensiones

evaluadas determinan o no un desempeño eficaz para la empresa, los cuales son medidos mediante los siguientes indicadores:

Perfiles de puestos:

- Aplicación del análisis de puesto
- Descriptores de puesto
- Elementos básicos de una descripción de puestos
- Enfoques del diseño del puesto de trabajo

Evaluación del desempeño:

- Dimensiones del desempeño
- Importancia de evaluar el desempeño
- Evaluación del desempeño mediante escalas graficas
- Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

### 2.3 Alcances y Limitaciones.

El presente estudio explorará el mercado laboral disponible y los procesos de inclusión laboral para las personas con discapacidad auditiva; asimismo, comparará los niveles de desempeño que pueden presentar las personas con discapacidad auditiva utilizando los instrumentos adecuados para los individuos con dicho tipo de discapacidad. Por lo que se consideró pertinente aprender el lenguaje de señas a nivel intermedio con el objetivo de tener una mejor interpretación de las respuestas y las dificultades que el trabajador experimenta y debe solucionar tanto a nivel interno y externo.

La investigación abarcará únicamente a las empresas del sector privado que empleen a personas sordas en el Departamento de Servicio al Cliente de la Ciudad de Guatemala.

Las limitaciones encontradas son las siguientes: 1) las políticas de las empresas no les permite que tanto el trabajador como el Gerente de Recursos Humanos puedan conversar respecto a la productividad y clima laboral; esto limitando el número de empresas dispuestas a compartir información y delimitándose a responder de una manera poca profunda. 2) los datos que se pueden obtener para la investigación no

son recientes, tanto en temas cuantitativos y cualitativos, debido a que es un tema que, por lo general, no es de relevancia; lo anterior, limitando tener certeza del porcentaje de empleos en el país.

## 2.4 Aportes

Para Guatemala son importantes los aportes sustentables para la generación de empleo eliminando estereotipos que limitan la creación del mismo, como lo es la discapacidad auditiva. Es por eso que para la sociedad se debe crear bases a través de informes referenciales para la promoción de programas de inserción laboral y que las personas con discapacidad auditiva tengan acceso y oportunidades en el campo laboral con las mismas condiciones que el resto de los trabajadores a través del informe de resultados.

Para la Universidad Rafael Landívar aportar a la lucha contra la discriminación en la sociedad guatemalteca y secundando la voz de los derechos que poseen las personas con discapacidad. A la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales entregar un tema con diversificación de tópicos aplicando conceptos administrativos con temas humanísticos, siendo soporte para los profesionales que tiene la ocasión de crear nuevas oportunidades de empleo teniendo un recurso humano diversificado. Y para los futuros profesionales plasmar un estudio humanístico social; no solamente que quede en obligación a cumplimiento de ley, sino la contratación de personas con discapacidad auditiva colocadas laboralmente por sus capacidades.

Dar a conocer a las empresas del sector privado de la Ciudad Capital la manera de medir los niveles de productividad de las personas con discapacidad auditiva por las compañías que cuentan con un programa de inserción laboral de personas con discapacidad.

Entregar un documento de análisis y reflexión para ASORGUA, CONADI y el Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala para que puedan tomar referencia y buscar alianzas al promover el reclutamiento de las personas con discapacidad auditiva. De igual manera, presentar la posibilidad de consultar una guía



para el empresario y mostrar resultados válidos para la empresa que permitan aumentar la inserción laboral de personas con este tipo de discapacidad.

### III. MÉTODO

La presente investigación es de tipo descriptivo. Como bien lo define Sanz (2015, p.73) “ La investigación descriptiva persigue, como su nombre lo indica , describir qué es lo que está ocurriendo en un momento dado; se trata de estudios formales y estructurados”.

El metodo utilizado para esta tesis puede considerarse mixto; según Ortiz ( 2005, P. 29) “ cuantitativo, es y seguirá siendo útil y reconocido por el hecho de que ordena la secuencia de las etapas del proceso y permite la cuantificación de datos a través de técnicas de recolección; mientras que el enfoque cualitativo se fundamenta en el metodo inductivo; permite libertad de acción. Sin embargo, no preconice preguntas ni respuestas (hipotesis) de antemano”.

#### 3.1 Descripción de los Sujetos

##### 3.1.1 Sujeto 1: Director del Programa de Colocación Laboral

El Director del Programa de Colocación Laboral de Personas con Discapacidad Auditiva es uno de los principales personajes de la investigación; son los individuos que tienen el primer contacto con las empresas que solicitan que el puesto disponible sea ocupado por personas sordas; ambas personas tienen conocimiento a un nivel profesional de lenguaje de señas; esto les permite otorgar la introducción al programa de inserción laboral a la entidad. Los Directores del Programa tienen una función principal no sólo de ingresar al mismo a la persona sorda, sino también tiene que estudiar cada una de las habilidades para que puedan ajustarlo al perfil de puesto que la empresa solicita; de igual manera, son las personas que acompañan a los candidatos con discapacidad auditiva en cada proceso. Posterior a ser contratados, se designa un intérprete de lenguaje de señas para su inducción en la empresa.

### 3.1.2 Sujeto 2: Gerentes del departamento de Recursos Humanos o Supervisores del departamento.

Por lo general, en el Departamento de Recursos Humanos son los responsables de evaluar el desempeño a las personas con discapacidad auditiva; esto por la razón que fueron el primer filtro para la contratación y se asignó el programa al departamento; no se descarta la participación de supervisores del Departamento de Servicio al Cliente. Los empleados sin ninguna discapacidad fueron capacitadas en un curso para comunicarse con las personas sordas; de esta manera, es responsable de transmitir como líder del departamento estos conocimientos y facilitar la comunicación en la empresa. Asimismo, tiene conocimiento de la medición del desempeño y cuáles actividades de todos los trabajadores se evalúan en el Departamento para presentar resultados.

### 3.1.3 Sujeto 3: Personas con discapacidad auditiva

Personas con discapacidad auditiva, con una afección total, comprendidas entre las edades de los 18 a los 40 años; los niveles de escolaridad que predomina son: tercero básico siguiendo diversificado; hombre y mujeres aptos para laborar; todos laboran en el Departamento de Servicio al Cliente de empresas privadas de la Ciudad de Guatemala.

## 3.2 Población y Muestra.

Tomando en cuenta los datos de CONADI, 1.8 millones de habitantes de Guatemala padecen alguna discapacidad y de esas personas, únicamente 36,000 cuentan con trabajo formal, asumiendo que en su momento de estudio la población en Guatemala era de 12,000,000 de personas.

Por otra parte, de acuerdo al aporte de Jerez (Comunicación personal, 20 de mayo, 2016), datos utilizados por el Registro Nacional de las Personas -RENAP-, menciona que en Guatemala existen 16,000,00 millones de habitantes, según datos aproximados; partiendo de esa cifra, se calcula que 2,400,000 personas poseen una

discapacidad, y 240,000 individuos tienen discapacidad auditiva, lo que corresponde a un 1.5% de la población total.

Anualmente el Benemérito de Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala, según Custodia (Comunicación personal, octubre, 2016), tiene una meta de inclusión laboral en empresas de 65 a 85 personas con discapacidad, de la cual durante el año 2016 presentó un descenso debido a la situación social, política y económica. Sin embargo, se ha podido sostener en el rango anterior mencionado.

La muestra de la población debe ser uniforme y representativa. Se investigaron dos entidades no lucrativas que tienen acceso a las empresas que contratan y colaboran con programas de inserción laboral de personas con discapacidad auditiva en Guatemala.

### 3.2.1 Directores del Programa de Colocación Laboral:

El tamaño de la muestra de los Directores del Programa de Colocación Laboral de Personas Sordas se determinó a través de las siguientes circunstancias.

Población	Muestra
7	2

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL-, 2014

A nivel nacional, se cuenta con el apoyo de organizaciones que tienen estructurado el programa de colocación laboral de personas con discapacidad auditiva, teniendo como resultado la contratación de personas sordas. Para el presente estudio se utilizó la información de dos asociaciones dedicadas al apoyo de inserción social, educativa y laboral de las personas sordas en Guatemala; instituciones que autorizaron, apoyaron y se apegaron a los requerimientos del estudio. Para determinar la muestra se utilizó el muestreo por juicio.

### 3.2.2 Sujeto 2 Gerentes del Departamento de Recursos Humanos:

<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
20	9

Fuente: ASORGA y el Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala, 2016

Según la información proporcionada por las entidades enlace, se definió una población total de 20 empresas involucradas en la contratación de personas sordas, las cuales se encuentran distribuidas en distintos sectores de la industria. Se tomó la decisión de utilizar una muestra por juicio, ya que permitieron el acceso a la información. El investigador seleccionó, según particularidades, intereses y criterios a quienes han de representar la muestra de la población total.

### 3.2.3 Sujeto 3: Personas con discapacidad auditiva:

<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
52	9

Fuente: Ministerio de Trabajo de Guatemala, 2016

Para determinar el número de trabajadores con discapacidad auditiva a investigar, se eligió trabajar con un muestreo por juicio, seleccionados con base a conocimientos y alcances del investigador. Cada una de las empresas que participaron en la investigación permitió evaluar a un trabajador en representación del grupo; o bien, en la compañía solamente existe un trabajador con discapacidad auditiva.

### 3.3 Instrumentos

Para el desarrollo de la investigación y cumplir con el objetivo de las mismas según lo planteado, la investigadora diseñó dos entrevistas a profundidad. Tomando en cuenta a Ortiz (2005), es una técnica utilizada para obtener información de una persona; “su objetivo es establecer las motivaciones y dinámicas de la personalidad” (Pág. 79) aplicadas a los Directores del Programa de Inclusión Laboral de las personas con discapacidad; y un cuestionario a las personas con discapacidad auditiva, tomando en cuenta que, según Ortiz (2005) se utiliza este tipo de instrumento para indagar o investigar a determinados individuos según el objetivo que le interese obtener, conformado por una batería de preguntas estructuradas previamente y aplicó los instrumentos a los sujetos involucrados en el proceso con el fin de obtener aporte a la investigación. En los instrumentos se abordaron temas sobre los niveles de desempeño, perfiles de puesto e inclusión laboral de las personas con discapacidad auditiva.

Los instrumentos realizados y aplicados fueron los siguientes:

#### 3.3.1 Entrevista a profundidad al director de la organización con el programa de colocación e inserción laboral en las empresas.

Se realizó una guía con un total de 11 preguntas que comprenden elementos esenciales para diagnosticar características principales para ser incluidos en los programas de colocación laboral y determinar cuáles empresas cuenta con programas de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva.

#### 3.3.2 Entrevista a profundidad a los Gerentes de Recursos Humanos de empresas involucradas en la contratación laboral de personas con discapacidad

Se realizó un cuestionario con un total de 13 preguntas, las cuales comprenden elementos esenciales para diagnosticar características principales de medición del desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva e impacto del clima laboral por la diversificación de empleados.

### 3.3.3 Cuestionario a las personas con discapacidad auditiva de las empresas involucradas a su contratación

Se proporcionó un cuestionario conformado por 14 preguntas abiertas y cerradas, redactadas de manera clara para las personas con discapacidad auditiva empleadas laboralmente, las cuales orientarán el clima laboral y la forma de medir la productividad en el puesto de trabajo.

### 3.4 Procedimiento

Para elaborar el siguiente estudio fue necesario realizar las siguientes etapas:

1. Elección de tema de investigación
2. Asesoría con titular del curso para orientación en temas propuestos
3. Evaluar la viabilidad del tema para determinar el alcance del mismo
4. Programar entrevistas con el encargado de Relaciones Públicas, la Directora del Departamento de Colocación Laboral de Personas con Discapacidad Auditiva y el Director de Rehabilitación del Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala.
5. Entrevista con el Director del Departamento de Colocación Laboral de personas con discapacidad auditiva en la Asociación de Sordos de Guatemala-ASORGUA-.
6. Elaboración del planteamiento del problema (selección de la variable de estudio, el objetivo general, los objetivos específicos, la definición conceptual y operacional, la pregunta de investigación, el aporte y el alcance, así como las limitaciones).
7. Elaboración del marco de referencia. Se consultó material de estudios preliminarmente realizados que poseen un enlace directo con el tema de investigación.
8. Recopilación de información para estructurar el marco Teórico.
9. Selección de los sujetos de estudio.
10. Selección de la población y la muestra para determinar a cuántas personas se debe de pasar los instrumentos.

11. Elaboración de instrumentos.
12. Validación de Instrumentos de estudio.
13. Utilizar los instrumentos validados para la muestra ya determinada.
14. Tabulación de los resultados.
15. Realizar las conclusiones y las recomendaciones que el estudio necesite.
16. Elaboración del informe final.



#### IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación en base a la información recolectada mediante las técnicas e instrumentos de estudio cuantitativo de análisis descriptivo referencial. Se representan mediante cuadros comparativos y gráficas estadísticas de acuerdo a su relación con la variable independiente: niveles de desempeño; y cada una de las variables dependientes: perfiles de puesto, evaluación del desempeño y clima laboral.

##### 4.1 Presentación de gráficas y cuadros comparativos:

##### 4.1.1 Presentación de resultados de ASORGUA y Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala:

Cuadro Comparativo, No. 1

<b>Descripción del proceso para la selección y colocación laboral, de las personas con discapacidad auditiva,</b>	
<b>ASORGUA</b>	<b>Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala</b>
Búsqueda de candidatos ya registrados en la base de datos, para detectar posibles contrataciones. Si se encuentra en este proceso al candidato idónea se pasa a la entrevista.	Búsqueda de candidatos ya registrados en la base de datos, para detectar posibles contrataciones. Si se encuentra en este proceso al candidato idónea se pasa a la entrevista.
Convocatoria a personas con discapacidad auditiva que estén en búsqueda de empleo (Participación en ferias de empleo a nivel nacional).	Convocatoria a personas con discapacidad auditiva que estén en búsqueda de empleo (Participación en ferias de empleo a nivel departamental).

Entrega de Currículo Vitae a la institución que apoya la inserción laboral de las personas con Discapacidad.	Es importante que la empresa tenga programa de RSE y disponibilidad por parte de los empresarios para la contratación de personas con discapacidad (Se trabajan charlas de sensibilización para la empresa).
Evaluación de la persona (Comportamiento, habilidades, y destrezas)	Por parte del Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos, se desarrolla una capacitación de creación correcta de Currículo Vitae y aspectos a evaluar en una entrevista.
Charla de empleabilidad, Respeto y Valores	Evaluación médica para determinar el nivel de afección (Total o Hipoacústico).
La institución hace una búsqueda en su base de datos de empresas, acoplándose al perfil que solicita del trabajador.	Evaluación de habilidades blandas.
Cuando la empresa solicita el perfil, la institución acompaña al candidato a llenar la solicitud de empleo, o bien dependiendo del proceso que la empresa requiera.	Búsqueda en la base de datos de empresas del Benemérito Pro Ciegos y Sordos, de perfiles que se acoplen a los candidatos.
Cuando la empresa contrata al candidato, se da un acompañamiento de 3 días con interprete, para la inducción al puesto y adaptabilidad al entorno.	Cuando la empresa requiere el perfil, el Benemérito Pro Ciegos y Sordos se hace cargo de evaluar y contactar al candidato.
En caso la empresa requiera más de tres días de intérprete, ASORGUA presenta una cotización para el acompañamiento el tiempo que la empresa lo requiera.	El candidato se acompaña a la entrevista y durante todo el proceso para ayuda de intérprete.
	Si la empresa lo requiere, solicitan interprete de lenguaje de señas para desarrollar la inducción completa.

Base: 2 Instituciones

## Cuadro de Resultados, No. 2

Incentivos laborales que promueven el desempeño de las personas sordas.

<b>Incentivos Laborales</b>	<b>% que representa</b>
Prestaciones adicionales a la ley	39%
Capacitación constante	18%
Aumento de salario por méritos	16%
Desarrollo laboral interno	15%
Remuneración económica justa	8%
Asistencia media y odontología	2%
Apoyo social (Individual y familiar)	2%

Base: 2 Instituciones

Los incentivos laborales que se muestran en el cuadro son los factores que las instituciones consideran promueven el desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva. Los incentivos fueron ordenados según su importancia, siendo las Prestaciones de Ley las que sobresalen en un 39%. Existen empresas que emplean a las personas con discapacidad sin prestaciones obligatorias ante la ley, provocando así un obstáculo en el tratamiento y su estabilidad laboral se vea afectada. Al igual que las capacitaciones constantes con un 18% y no muy alejado a su resultado, el aumento de salario por méritos motiva su pertenencia a la empresa y compromete su trabajo para llevar un aporte a sus seres cercanos y formar parte de los que contribuyen a la economía de la familia.

Cuadro Comparativo, No. 3

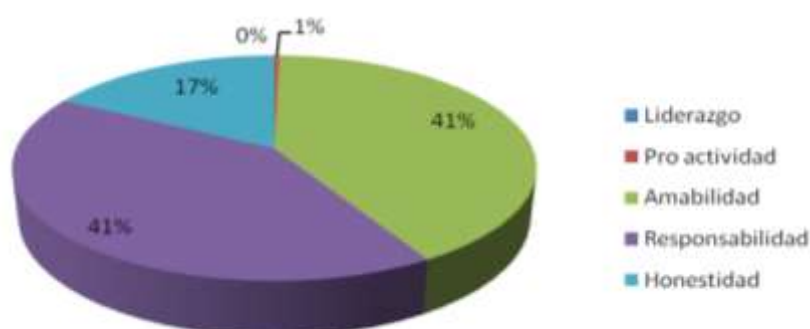
Medición del desempeño de las personas con discapacidad auditiva.

ASORGUA	Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala
Interacción correcta con el personal	Con base a la medición de resultados, nivel de satisfacción de los clientes
La manera de medir a las personas con Discapacidad Auditiva sería cualitativa y no cuantitativa	Tiempos
Ejemplo: Back Office por la plataforma de la resolución de conflictos	Resultados justos y reales, tomando en cuenta la comunicación efectiva del lenguaje, sea de señas o gesticulación de palabras
Generación de solicitudes o procesos en atención al cliente	

Base: 2 Instituciones

Presentación de Gráfica, No. 4

Competencias a evaluar en la contratación de las personas con discapacidad auditiva.



Base: 2 Instituciones

Para las asociaciones sujetas a estudio, la responsabilidad y la amabilidad representan un 41% de importancia al momento de la contratación, dado a que

son aptitudes necesarias para tener contacto con el público. El liderazgo, representado por un 17%, es una cualidad poco importante, ya que por su condición suelen ser personas bastante introvertidas. Adicionando a lo anterior, mencionan que la actitud es lo que les permite permanecer en el puesto de trabajo; por lo que sus actividades son reforzadas con actitud que el trabajador con discapacidad auditiva realiza sus tareas. Incluso dentro del formato de evaluación de desempeño de algunas empresas, se incluye una casilla y denominar el porcentaje que con que se califica.

#### Cuadro de resultados, No. 5

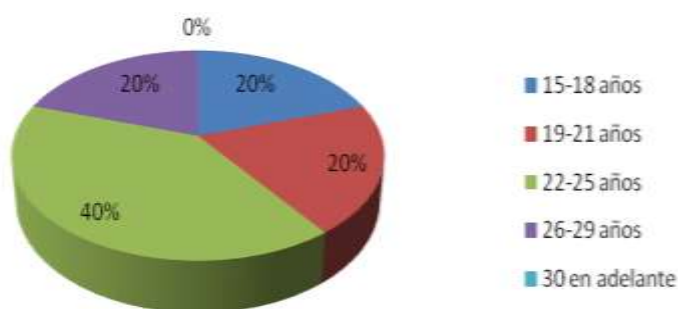
Discriminación al momento de aplicar las mediciones de desempeño a las personas con discapacidad auditiva.

#### **ASORGUA y Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala**

Ambas empresas coinciden que existe discriminación en un 90% por parte de las compañías, debido a que la evaluación de desempeño no es adecuada en redacción gramatical y, tan sólo, un 15% de empresas aproximadamente, contratan un intérprete para que pueda entender en caso la persona no tenga conocimiento del Lenguaje de Señas.

Base: 2 Instituciones

**Presentación de Gráfica, No. 6**  
**Promedio de edad de las personas con discapacidad auditiva que contratan las empresas.**



Base: 2 Instituciones

Las empresas con un 40% de representación contratan a personas entre 22 y 25 años, manteniéndose en un 20% las edades entre 15 y 18 años. Al igual, con un 20%, de 26 años en adelante. Es frecuente que contraten para puestos operativos a personas mayores de 30 años.

**Presentación de resultados, No. 7**

<b>Factores que influyen en la deserción laboral de las personas con discapacidad auditiva</b>	
Malos tratos por su equipo de trabajo	5%
Frustración laboral por la falta de comunicación adecuada	30%
Sueldo no acorde a sus atribuciones	30%
Nula o poca retroalimentación de su jefe inmediato o compañeros de trabajo	25%
Problemas políticos-culturales	10%

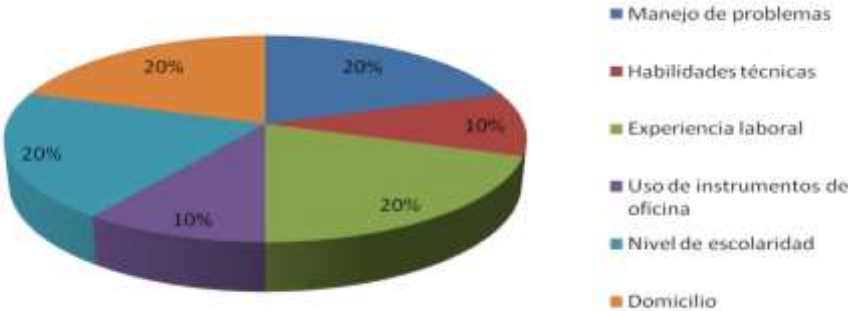
Base: 2 Instituciones

El Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala comenta que los principales factores que influyen en la deserción laboral de personas con discapacidad auditiva son la frustración laboral y el sueldo no acorde a sus

atribuciones, representando un 60%. La comunicación no adecuada, así como la nula retroalimentación de su jefe inmediato no les permite desarrollar sus labores de manera óptima y mejorar sus debilidades. Otro factor determinante durante el periodo de años 2015 al 2016 fueron los problemas políticos-culturales debido a que se organizaban manifestaciones o algún movimiento que limitaba el transporte; las personas con discapacidad auditiva, un 65%, viven en zonas lejanas y el transporte es un factor concluyente para aplicar a un empleo.

Presentación de Grafica, No. 8

Factores importantes para la contratación de las personas con discapacidad auditiva.



Base: 2 Instituciones

El manejo de problemas, lugar de residencia, experiencia laboral y nivel de escolaridad resultan siendo los factores más importantes para la contratación de las personas con discapacidad auditiva, representados por un 20%, ocupando un 60% en comparación con los demás factores. No menos representativos son las habilidades técnicas y el uso de instrumentos de oficina, representados por un 20% en su totalidad.

### Presentación de Gráfica, No. 9

Métodos para la medición de desempeño de las personas con discapacidad auditiva.



Base: 2 Instituciones

Ambas asociaciones están de acuerdo y su resultado es figurado por el 100%. No recomiendan utilizar un método diferente para la medición del desempeño; únicamente recalcan que puedan utilizar una comunicación adecuada y que el documento sea redactado por técnicas de aprendizaje para el trabajador con discapacidad auditiva. La manera de comprensión de una persona con discapacidad auditiva es diferente a la de una sin discapacidad.

### Presentación de Resultados, No. 10

Empresas (sectores) donde se ha colocado trabajadores con discapacidad auditiva.

Sectores
Servicios de telefonía
Call center
Servicios bancarios 1
Servicios bancarios 2
Servicios bancarios 3
Alimentos
Vestuario
Venta de materiales para manualidades
Productos industriales

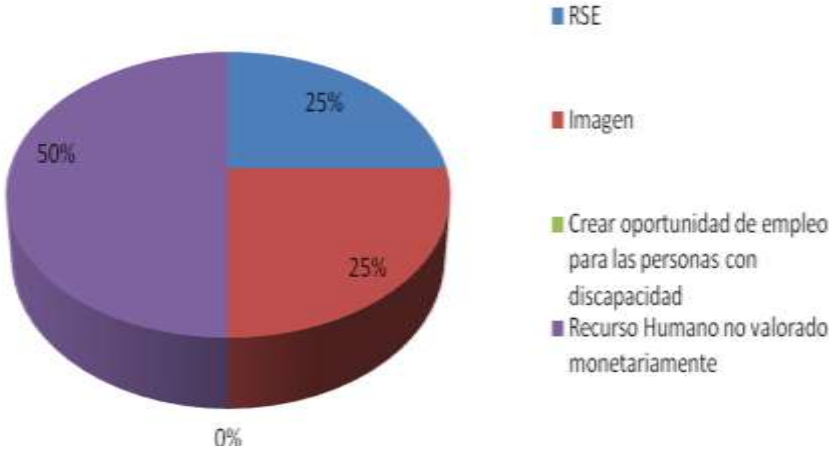
Base: 2 Instituciones



En ocasiones, las empresas llegan a pensar cómo una persona con discapacidad auditiva puede desarrollar actividades de servicio al cliente si uno de los principales factores para desempeñar el puesto es la comunicación directa con el cliente. Tenemos como ejemplo a las empresas del sector bancario, call center y telefonía, cuyas actividades son por medio de un chat virtual en la página electrónica. La persona con discapacidad auditiva es responsable de otorgar soporte a través de correo electrónico o bien una plataforma, permitiendo que su comunicación sea escrita. En las empresas del sector bancario se notifica previamente al cliente que está siendo atendido por una persona con discapacidad auditiva, solicitado comprensión; el tiempo promedio de respuesta es de 2 a 3 minutos por gestión.

Presentación de Gráfica, No. 11

Creación de programas para la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva.



Base: 2 Instituciones

La principal razón de contratación de personas con discapacidad auditiva, representada por un 50%, es que son un recurso humano no valorado monetariamente. En ocasiones, son contratadas ya que viven limitados y con necesidad de empleo; por lo que su remuneración es escasa, obligados a tomar el empleo por sus condiciones físicas.

4.1.2 Presentación de resultados de Gerentes o Jefes del Departamento de Recursos Humanos.

Cuadro de Resultados, No. 12

<b>Proceso para la selección y colocación laboral de las personas con discapacidad auditiva</b>
Determinar la necesidad, junto con los supervisores y encargados del área, si el perfil del puesto se acopla o bien crear la plaza para personas con discapacidad auditiva.
Acercamiento a la entidad responsable del programa de Inserción de Personas con Discapacidad (ASORGUA o Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala) compartiendo el perfil del puesto de trabajo.
ASORGUA o el Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala envía la Hoja de Vida que se acopla a lo solicitado según la empresa. Dicho material es filtrado por el responsable de Talento Humano, requiriendo entrevista con él o los candidatos, a través de la Asociación. Si la empresa lo necesita, solicita interprete de Lenguaje de Señas.
Entrevistas individuales con los candidatos para el puesto. En ocasiones, es limitado el número de candidatos para el mismo.
Evaluados cada uno de los postulantes, se toma la decisión de elegir a la persona que mejor se acople al puesto. Previo a contactar a la persona selecta, se verifican las recomendaciones personales o laborales, en caso tenga experiencia previa. Otra herramienta que se utiliza son las redes sociales para observar otros aspectos de las personas.
Se confirma el puesto de trabajo a la persona y se inicia con la inducción tanto del puesto como de la compañía. Este proceso es acompañado de un intérprete de Lenguaje de Señas durante una semana, en promedio; si la empresa necesita acompañamiento por más tiempo, se solicita una cotización. Aproximadamente, el

costo de contratar a un intérprete de Lenguaje de Señas es de Q100.00 por día; sin embargo, en ocasiones la institución se acopla al presupuesto de la empresa.

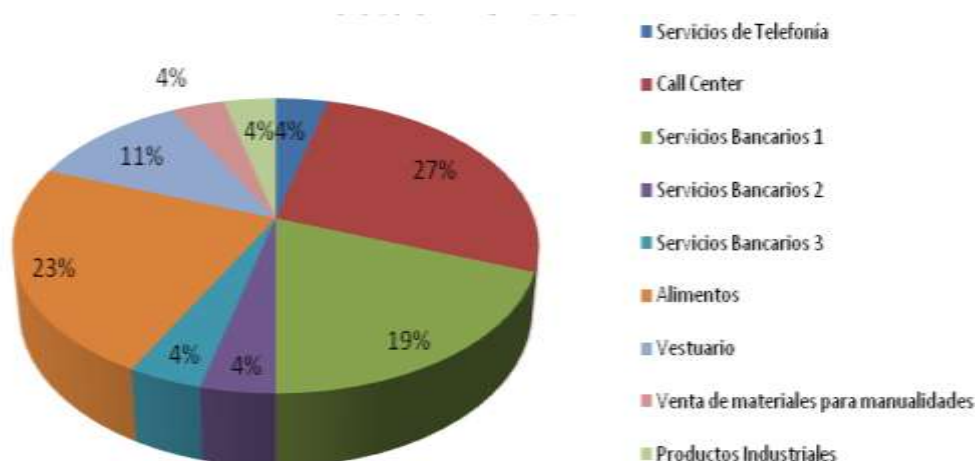
Las empresas que han reclutado por medio del Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala se les proporcionan un seguimiento y acompañamiento por parte del Benemérito para la adaptación del trabajador.

OTROS: no hubo un proceso, únicamente se entrevistó y completó el formulario en base a la experiencia previa.

**Base: 9 empresas.**

### Presentación de Gráfica, No. 13

Porcentaje de empleados con discapacidad auditiva que laboran actualmente en las empresas sujetas a estudio.

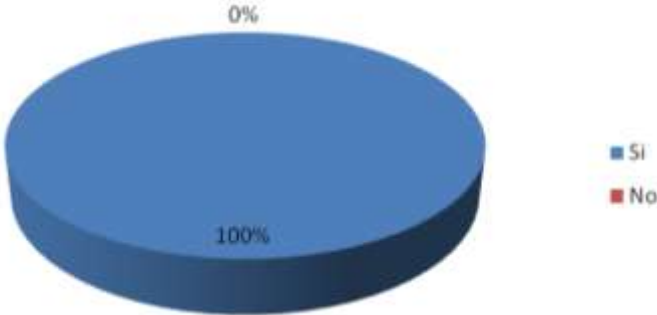


Base: 9 empresas

Existen diversas maneras en las que los empleados con discapacidad auditiva pueden desarrollarse dentro de una empresa. Actualmente, una empresa del sector de call center emplea un 27% de personas con discapacidad auditiva en relación a los otros sectores; también es un número significativo para la totalidad de sus empleados. Por lo consiguiente, representado por un 23%, la compañía del sector de alimentos abre sus puertas a trabajadores con discapacidad teniendo un

programa de inclusión laboral para individuos con discapacidad; lleva funcionando más de 25 años y se encuentra satisfecha con el personal con discapacidad auditiva; menciona que no han tenido ningún despido, al contrario han presentado asensos laborales.

Presentación de Gráfica, No. 14  
Empresas que cuentan con descriptores de puestos.

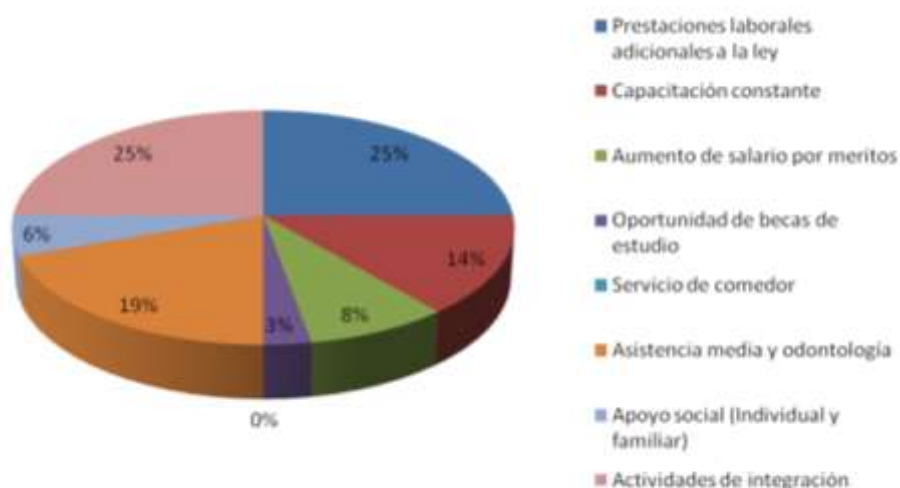


Base: 9 empresas

El 100% de las empresas sujetas a estudio cuentan con descriptores de puestos; 3 de ellas han creado plazas específicamente para personas con discapacidad auditiva; esto da lugar a que, conforme haya un crecimiento de los trabajadores dentro o fuera de la empresa, continúe la contratación de personas con discapacidad auditiva.

### Presentación de Gráfica, No. 15

Incentivos laborales que promueven o mejoran el desempeño de las personas con discapacidad auditiva

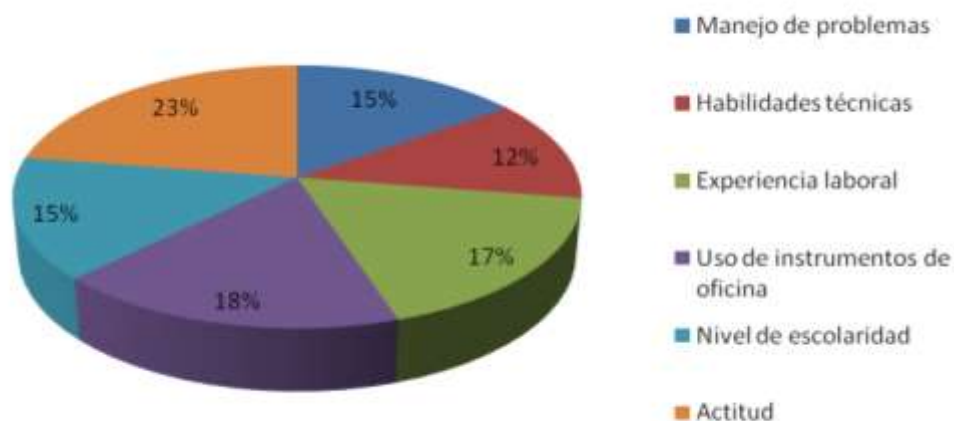


Base: 9 empresas

Las actividades de integración y las prestaciones laborales representan un 25% cada una; son importantes para incentivar el buen desempeño dado a que el ambiente laboral dentro de la empresa determina el desarrollo del trabajador. Las personas con discapacidad auditiva suelen ser introvertidas, por lo que cuando son tomados en cuenta se sienten cómodas (aún con la barrera de la comunicación). Es importante que las prestaciones de ley y adicionales se proporcionen a todo trabajador, no discriminando por ser una persona con discapacidad. Los incentivos permiten que el colaborador con discapacidad auditiva se sienta comprometido con la empresa y pueda desarrollar sus actividades en óptimas condiciones.

### Presentación de Gráfica, No. 16

#### Factores importantes para la contratación de las personas con discapacidad auditiva

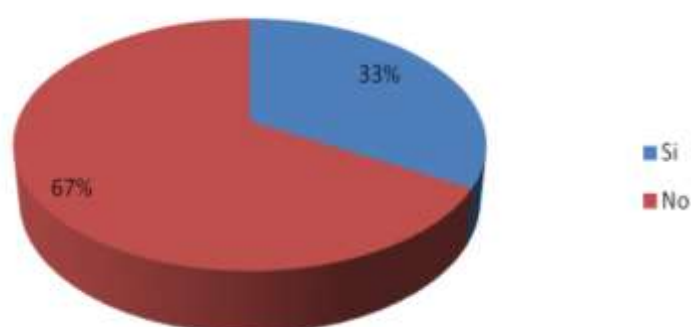


Base: 9 empresas

Cada uno de los factores es importante para que una persona pueda optar a un puesto laboral. El principal factor es la actitud, representado por un 23%; siguiendo, con un 18%, el uso de instrumentos de oficina. Tomando en cuenta que son factores que determina la calidad de trabajo de las personas con discapacidad auditiva, puesto que son una herramienta de apoyo para aprender los procesos de la empresa y adaptarse así tanto a sus compañeros como a la cultura de trabajo.

### Presentación de Gráfica, No. 17

Plan de carrera dentro de la empresa para las personas con discapacidad auditiva.



Base: 9 empresas

Un 67% de las empresas no tiene claro un plan de crecimiento. Una de las principales observaciones que se realizó por parte del Director de Rehabilitación del Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos es que a nivel profesional únicamente un caso de puesto ejecutivo ha solicitado personas con discapacidad auditiva; por lo general, únicamente se encuentran a un nivel operativo.

### Presentación de resultados, No. 18

Prácticas a utilizar para motivar al personal con discapacidad auditiva

<b>Prácticas de motivación</b>
Brindar retroalimentación del trabajo realizado
Aprender Lenguaje de Señas para crear canales de comunicación efectivos
Involucrarlo en las decisiones y aportar ideas para el Departamento de Servicio al Cliente, ejecutándolas si son favorables
Reconocer públicamente al empleado por un buen trabajo
Asignar tareas que previamente fueron comprendidas por el trabajador

Fomentando el trabajo en equipo dentro del Departamento, a través de actividades con los compañeros de trabajo

Base: 9 empresas

#### Presentación de resultados, No. 19

Medición del desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva

#### **Medición de la Productividad**

Debido al Departamento sujeto a estudio, la medición de productividad es con base a los indicadores los cuales pueden ser tiempo (la toma de queja, servicio, consulta, fue atendida de manera inmediata o tomó alguno minutos, representando una demora); calidad de atención al cliente; y rapidez con la que se solucionó o re direccionó el motivo de la consulta. En el caso de call center es tomado en cuenta el tiempo que la persona permanece en línea.

De igual manera en su totalidad, parte del desempeño lo toman por la capacidad de trabajo en equipo y cumplimiento de horarios asignados.

Base: 9 empresas



## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Mes \_\_\_\_\_

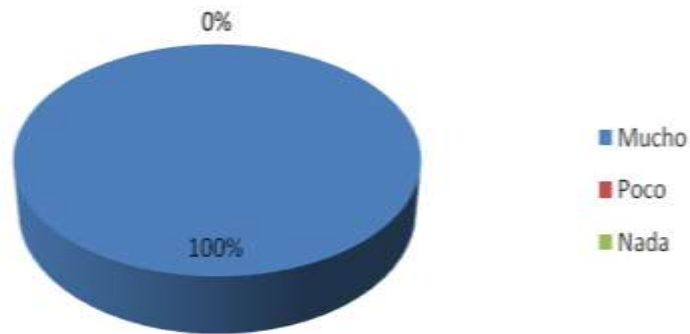
Año \_\_\_\_\_

No.	Aspectos a evaluar	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	Empresa 9
1	Actitud	99	90	93	92	90	96	91	90	95
2	Iniciativa	95	95	88	90	89	98	95	90	98
3	Liderazgo	95	91	87	88	88	89	95	89	93
4	Calidad de trabajo	97	99	89	92	88	91	90	92	90
5	Cooperación	99	95	89	95	90	90	90	91	90
6	Planeación y Organización	95	96	90	90	89	95	92	95	95
7	Seguimiento de Procesos	95	98	88	91	88	95	95	95	95
8	Apoyo a otras áreas	99	90	87	95	90	90	98	90	95
9	Trabajo en Equipo	95	90	90	90	90	98	95	90	98
	<b>Total %</b>	97%	94%	89%	91%	89%	94%	93%	91%	94%
		<b>93%</b>								

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos de los niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva, se obtuvo un promedio de 93% con relación al desempeño que demuestra los trabajadores con discapacidad auditiva en las empresas sujetas a estudio; siendo una puntuación referente de los jefes inmediatos o Jefes de Recursos Humanos. Las empresas se encuentran satisfechas en un alto porcentaje con relación a su desempeño. Este resultado puede determinar que las personas con discapacidad auditiva no cuentan con ningún impedimento para realizar sus actividades y dar resultados tanto para el Departamento como para la empresa.

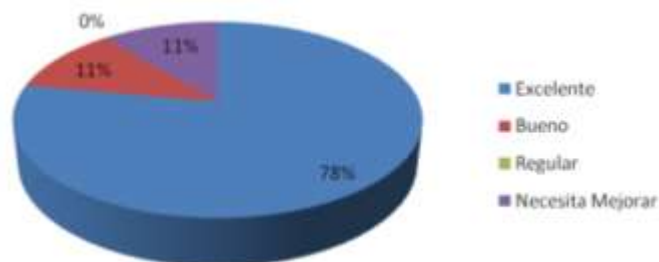
Presentación de Gráfica, No. 20  
Aporte de las personas con discapacidad auditivo al Departamento de Servicio al Cliente.



Base: 9 empresas.

Cada uno de los gerentes, jefes o supervisores del área sujeta a estudio mencionan que los aportes al Departamento son 100% positivos y coinciden que sí contribuyen al desarrollo del mismo, incluso mejorando el ambiente laboral entre los trabajadores, dado que la sensibilización y el apoyo en equipo se ven plasmados desde la contratación.

Presentación de Gráfica, No. 21  
Clima laboral del Departamento de Servicio al Cliente



Base: 9 empresas

Un 78% de los jefes del Departamento consideran un clima laboral excelente, tomando en cuenta que existe una integración no sólo de la persona con discapacidad auditiva hacia los trabajadores, sino de los compañeros de trabajo con la persona sorda. Los gerentes que consideran con un 11% “bueno” y “necesita mejorar” comentan que la comunicación sería mejor si fuera de manera adecuada.

Dentro de las compañías que respondieron de una manera positiva comentan que sus compañeros con discapacidad auditiva son vistos como una motivación para el desarrollo de sus actividades, asignando cada día el apoyo para que conozcan las instalaciones o poder apoyarlos.

Presentación de Gráfica, No. 22  
Factores que influyen en la deserción laboral de las personas con discapacidad auditiva.



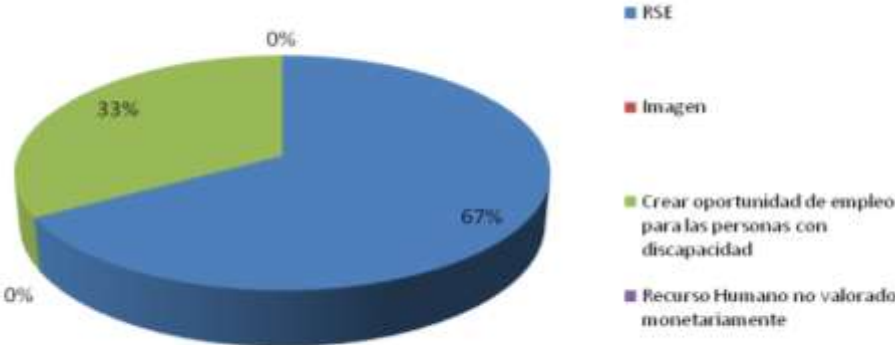
Base: 9 empresas

El factor que predomina en los resultados es la poca cercanía de la empresa con las viviendas de los trabajadores, manifestándose con un 56%. Los trabajadores con discapacidad auditiva, por lo general, son de escasos recursos y su medio de transporte es público, por lo que su traslado es complicado causando una deserción laboral. De igual manera, la remuneración económica es menor a lo

que desean optar, por lo que sus ingresos no le permiten sostener a dependientes y otros compromisos económicos.

Presentación de Gráfica, No. 23

Razones que motivan a los empresarios para la creación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva

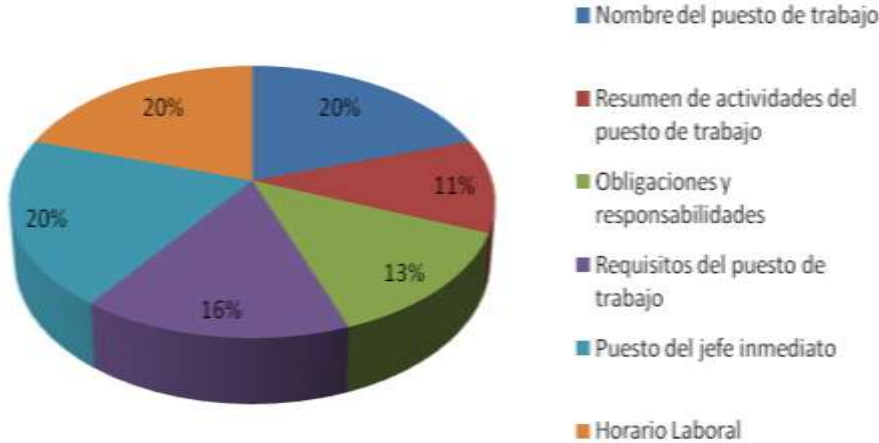


Base: 9 empresas

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es algo que muchas empresas están tomando en cuenta. Dentro de la RSE, representado un 67%, consideran la contratación de personas con discapacidad o bien crean programas de inserción laboral de individuos con discapacidad (en este caso auditivas), por lo que permite que se creen oportunidades de empleo que es la segunda razón con un 33%.

4.1.3Presentación de resultados de los trabajadores con discapacidad auditiva.

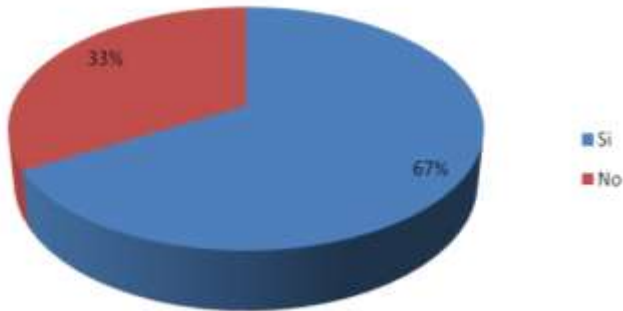
Presentación de Gráfica, No. 24  
Perfiles de Puestos



Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

A un 60% en total de trabajadores con discapacidad auditiva, al ingresar a la empresa, se les presentan datos básicos del puesto de trabajo. Dichos datos son por ejemplo el nombre del puesto de trabajo, el puesto de jefe inmediato y el horario laboral. Sin embargo, sólo a un 11% se le entregan un documento con un resumen de actividades del puesto de trabajo.

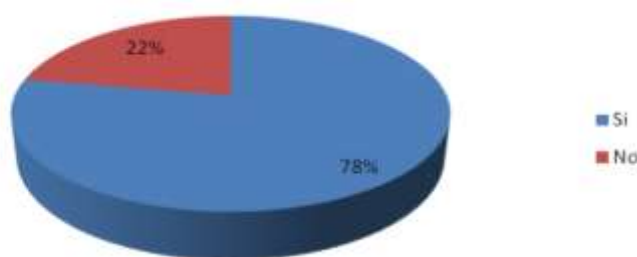
Presentación de Gráfica, No. 25  
Experiencia laboral previa



Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

El 67% de las personas entrevistadas cuentan con experiencia laboral previa no en el sector formal de la economía, lo que les ha ayudado a abrirse puertas para un trabajo formal; sin embargo, para el 33% es su primer empleo.

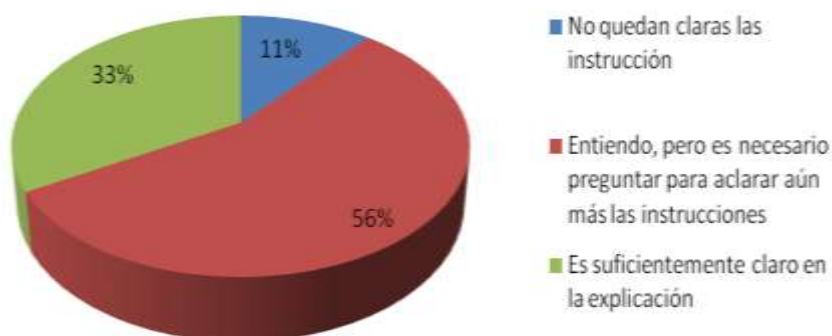
Presentación de Gráfica, No. 26  
Integración de equipos de trabajo



Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

La integración de equipos es parte vital para el desarrollo de un empleado y, en esta ocasión, un 78% se siente parte del equipo de trabajo, aportando a su desarrollo dentro de la empresa y realizando con confianza sus actividades.

Presentación de Gráfica, No. 27  
Son claras las indicaciones de las actividades

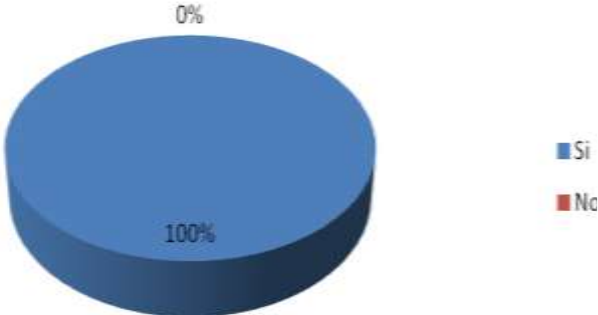


Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

La comunicación es un factor clave para que se desarrollen las atribuciones asignadas; en este caso, el Lenguaje de Señas es una herramienta elemental para la comunicación; no es impedimento, debido a que el 54% comprende las instrucciones, pero es necesario que lo repitan para que puedan brindar el apoyo. Otras maneras de comunicación son por medio de notas, factor en el cual un 33% manifiestan que es fácil la comprensión.

Presentación de Gráfica, No. 28

Su desempeño es medido de igual manera que a la de sus compañeros

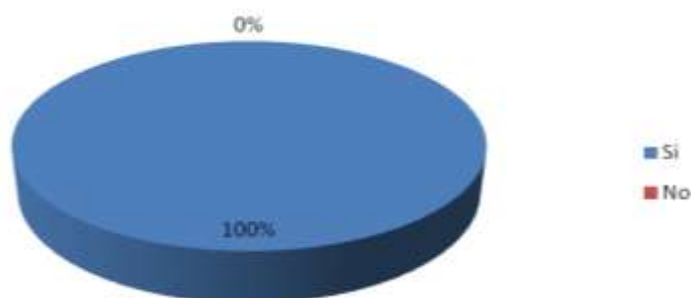


Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

Tal y como se manifiesta en las gráficas de las asociaciones que apoyan la inserción laboral de las personas con discapacidad auditiva, la medición de los niveles de desempeño no debe ser medida de diferente manera debido a que la única barrera que se tiene es el medio de comunicación. Los colaboradores coinciden en un 100% que su productividad es medida de igual manera a las de sus compañeros, lo que los hace sentir parte del equipo.

### Presentación de Gráfica, No. 29

Que funciones debe desempeñar en su puesto laboral

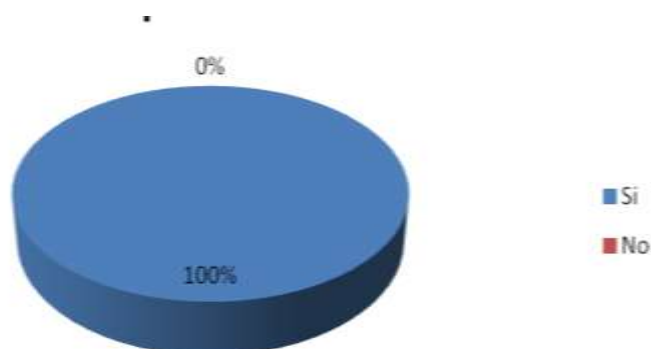


Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

A pesar que al ingresar a la empresa no se presentó un documento con sus atribuciones conforme a la inducción del puesto de trabajo mediante el desarrollo de sus actividades y que el jefe inmediato otorga la retroalimentación necesaria para mejorar su trabajo, el 100% de los trabajadores tiene claras las responsabilidades que se deben realizar, ya que están conscientes que ellos aportan al Departamento y se siente comprometidos con el trabajo.

### Presentación de Gráfica, No. 30

Instalaciones de la empresa acordes

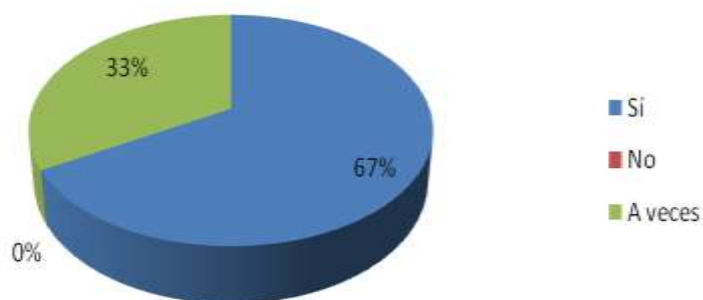


Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

Los instrumentos de oficina necesarios para desarrollar su trabajo son adaptados por luces. El 100% de los trabajadores se siente cómodo con las instalaciones y los puestos de trabajo.



Presentación de Gráfica, No. 31  
 Confianza en la comunicación

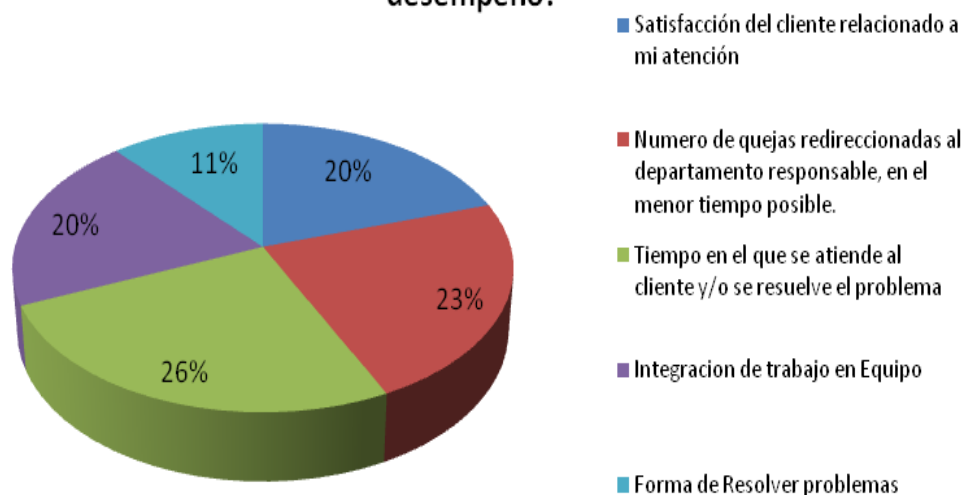


Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

El 67% de los trabajadores siente confianza al desarrollar sus actividades; reciben la retroalimentación correcta para las actividades; el 33% se siente cómodo pero, en ocasiones, sugieren más confianza para desarrollar las actividades solos.

Presentación de Gráfica, No. 32  
 Factores para la determinar la evaluación del desempeño

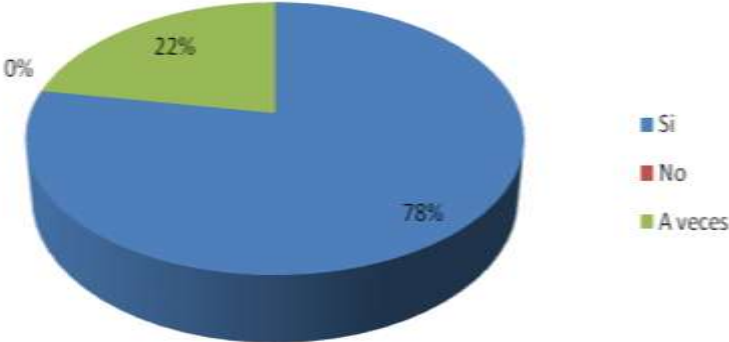
¿Qué factores cree que observan en usted para medir su desempeño?



Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

El factor más importante que se toma en cuenta para medir la productividad es el tiempo en el que se atiende y/o resuelve casos para atención al cliente; esto representa un 23%. Sin embargo, todos los aspectos evaluados manejan un porcentaje similar, únicamente la forma de resolver los problemas ocupa un 11%.

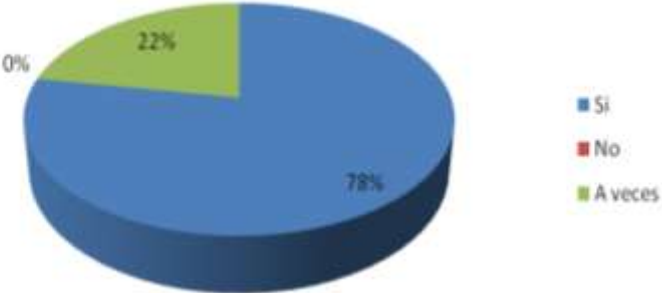
Presentación de Gráfica, No. 33  
Retroalimentación de las actividades



Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

En su mayoría, con un 73%, sí otorgan una debida retroalimentación en relación a las actividades para mejorar el trabajo. Sin embargo, un 22% de los trabajadores manifiesta que su jefe inmediato no proporciona constantemente la retroalimentacion de la evaluacion del desempeño de trabajo.

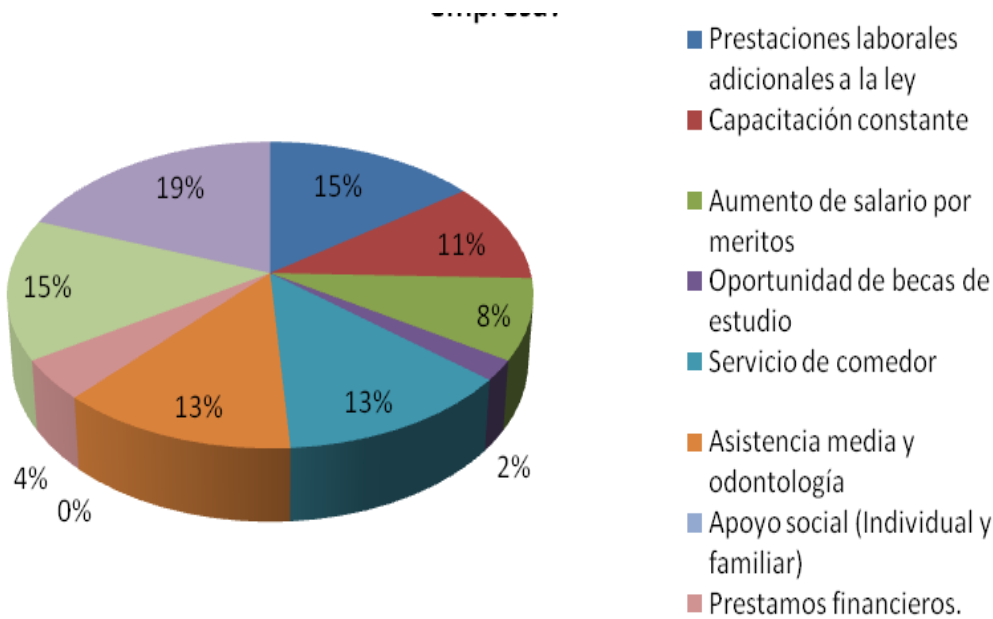
Presentación de Gráfica, No. 34  
Forma de evaluar el desempeño de los trabajadores



Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

En su mayoría, representado por un 78%, la manera en que miden la productividad es fácil de comprender, ya que se explica si no existe un lenguaje fluido. Se busca la manera correcta de comunicar la evaluación. Sin embargo, un 22% no llega a comprender en su totalidad la manera en la cual califican su trabajo, debido a que el trabajador lo percibe de una manera diferente a la del supervisor

Presentación de Gráfica, No. 35  
 Incentivos laborales que brinda la empresa.



Base: 9 trabajadores con discapacidad auditiva

Todas las empresa que se sometieron al estudio cuentan con prestaciones de ley. Sin embargo, tan sólo el 19% posee incentivos adicionales a la ley. Por ejemplo, únicamente el 11% de los trabajadores cuenta con la oportunidad de recibir capacitación y un 8% tiene la oportunidad de obtener aumento por méritos a su trabajo; un porcentaje bajo son los préstamos financieros dentro de la empresa, representados con un 4%; y las oportunidades de becas de estudio con un 0%. Si el trabajador cuentan con incentivos no sólo se compromete con la empresa, sino con su Departamento y sus compañeros de trabajo.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los perfiles de puesto son una herramienta primordial para la gestión del recurso humano con el objetivo de establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto de trabajo, así como el tipo de persona que debe ser contratada para ocuparlo. Los perfiles de puesto que ocupan las personas con discapacidad auditiva no son diferentes a los de una persona que posee todas sus capacidades, la única limitante es el medio por el cual se comunica.

El 100% de las empresas que están sujetas a este estudio, son apoyadas en los procesos de reclutamiento por parte de ASORGUA y el Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala, para ambas instituciones es importante realizar exámenes médicos, evaluaciones de habilidades blandas y aptitudes, para determinar a qué puesto laboral se acopla el trabajador.

Es importante resaltar que los perfiles de puesto de trabajo no deben de ser creados específicamente para el trabajador con discapacidad auditiva, ya que si se realiza de esta manera se corre el riesgo que cuando se contrate a otra persona sorda no pueda acoplarse al puestos; se encontró dentro de la investigación que las nueve empresas que conforman el estudio cuentan con perfiles de puestos previamente definidos, resultado favorable para el trabajador con discapacidad auditiva.

ASORGUA, el Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala y las nueve empresas que participaron en la investigación consideran que para la contratación de personas con discapacidad auditiva en el departamento de servicio al cliente, se toman en cuenta las siguiente habilidades: 20% nivel de escolaridad, 20% manejo de problemas, 20% experiencia laboral, 20% domicilio, 10% habilidades técnicas y 10% uso de instrumentos de oficina. Adicional los gerentes del departamento comentan que es importante la actitud con la que desarrollan actividades del puesto de trabajo y de la empresa.

Por lo general los empleos para las personas con discapacidad auditiva son a nivel operativo, los empresarios utilizan el nivel de concentración como una virtud, incluso,

aproximadamente cinco años atrás no era contemplada la idea de contratar a personas sordas para desempeñar actividades del departamento de servicio al cliente.

Las empresas que colaboraron para la investigación fueron del sector de: call center, empresas del sector bancario, alimentos, vestuario, venta de materiales para manualidades y productos industriales. Las empresas que tiene más trabajadores con discapacidad auditiva son call center con 8 y alimentos con 7 empleados con discapacidad auditiva, todos los colaboradores trabajan en el departamento de servicio al cliente; del total de la población investigada de trabajadores con discapacidad auditiva, 27% laboran en call center, 23% alimentos, 19% en una empresa del sector bancario, 11% vestuario y representado cada uno por 4% empresas de manualidades, productos industriales, servicio de telefónica y dos empresas del sector bancario.

ASORGUA y el Benemérito Comité de Pro Ciegos y Sordos de Guatemala coinciden en que existe discriminación en la medición del desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva, el factor determinante es el medio de comunicación que no es oral si no por medio del lenguaje de señas; de las nueve empresas que se estudiaron, únicamente una empresa inicio cursos de lenguaje de señas, de la cual solamente el responsable de contratación para el programa tomó este curso, esto limita a que el jefe inmediato puede dar retroalimentación de las actividades.

Ambas instituciones y las empresas consideran que no debe de existir una diferencia en la medición del desempeño, únicamente una comunicación correcta; dentro de la presentación de graficas encontrará que los trabajadores no perciben discriminación en la evaluación del desempeño, el 100% indica que el desempeño es medido de igual manera que a la de sus compañeros. Sin embargo un 56% de los trabajadores manifestaron dentro de la investigación que cuando su jefe inmediato le indica sus actividades es necesario que le repita las instrucciones, 33% comentaron que es sumamente claro en sus instrucciones y un 1% no logra comprender las indicaciones.

El objetivo principal del estudio es medir el nivel del desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva, la cual se determinó a través de una tabla de evaluación con fuente de elaboración propia, y se tomaron en cuenta factores que influyen en el desempeño del trabajador, cada una de las empresas fueron evaluadas a través del gerente del departamento de Recursos Humanos, solicitando pudieran otorgar un porcentaje a cada factor, se determinaron promedios de cada factor: actitud 92.89% , iniciativa 93.11% , liderazgo 90.56% , calidad de trabajo 92%, cooperación 92.11%, planeación y organización 93%, seguimiento de procesos 93.33%, apoyo en otras áreas 92.67% y trabajo en equipo 92.89%; evaluando a cada uno de las empresas el aspecto con menor puntuación fue el liderazgo, dentro de las entrevistas a profesionales uno de los comentarios es que el liderazgo no es una característica sobresaliente en personas con discapacidad auditiva, la mayoría de las personas sordas tienen obstáculos para la comunicación.

Resultado de la evaluación de estos factores se pudo determinar de forma global que el nivel de desempeño promedio de los trabajadores con discapacidad auditiva es 93%, considerado cualitativamente excelente dentro de los jefes del departamento de Recursos Humanos.

## VI. CONCLUSIONES

- Al ser entrevistados los Gerentes o Supervisores del departamento de Recursos Humanos, evaluaron el desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva, tomando en cuenta distintos factores, obteniendo una calificación promedio global del 93%, resultados de las opiniones dadas. Los jefes inmediatos de cada trabajador comentan que, precisamente, debido a que tienen que superar una barrera social, su empeño, dedicación y voluntad son superiores a quienes no se encuentran con esa dificultad añadida. Este porcentaje es producto que los mismos Gerentes o Supervisores del departamento clasifican el desempeño de este tipo de trabajadores en una escala de calificación cualitativa de buen desempeño. Por lo tanto, la evaluación de desempeño no solo es la percepción sobre sus habilidades, sino que también evalúan las capacidades que tienen o pueden desarrollar las personas sordas para realizar determinados trabajos.
- La dificultad entre la comunicación de las personas con discapacidad auditiva y las personas oyentes, dificulta un mayor entendimiento y por ende un mejor desempeño en este tipo de trabajadores, por lo que impide que su trabajo mejore en algunos aspectos, lo cual ha sido entendido por una entidad bancaria participante en el estudio, y que ha promovido la capacitación de lenguaje de señas del Jefe del departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de que se proyecte como elemento facilitador y capacitar a los otros departamentos que se involucran en la convivencia de los colaboradores con discapacidad auditiva.
- Las empresas que contribuyeron al estudio no dieron facilidades que permitieran observar los perfiles de puesto de las personas con discapacidad auditiva, únicamente compartieron comentarios; las empresas tienen definido programas de inclusión laboral de personas con discapacidad, lo cual permite concluir que las empresas si cuentan con perfiles de puestos que están creados para los trabajadores con discapacidad auditiva. Por ejemplo es requisito es que el

trabajador tenga conocimientos y habilidades en el uso de la tecnología, la información y comunicación TIC, características principales del perfil de puesto.

- En relación a los resultados obtenidos y los estudios realizados, las empresas habitualmente emplean a personas sordas para tareas operativas, mecánicas y rutinarias; es decir, el sector industrial. Pero el sector de servicios, por referencias del Ministerio de Trabajo de Guatemala, actualmente posee 40 empresas inscritas en el programa inclusivo, de las cuales únicamente 4 tienen contratadas a personas con discapacidad auditiva en el departamento de Servicio al Cliente.
- Actualmente, tan sólo existe una iniciativa de ley presentada ante el Congreso de la República de Guatemala, la cual tiene por objetivo incentivar la contratación de personas con discapacidad, incluyendo la auditiva, tanto en el sector público como el sector privado. Adicional a ello, los estudios que hay hasta el momento sobre la Encuesta Nacional de Discapacidad (misma que se realizó en el año 2005) se ven limitados por falta de actualización de datos.



## RECOMENDACIONES

- Dentro de la tabla de evaluación del desempeño conformada por factores que determinan en el mismo, el liderazgo de los trabajadores con discapacidad auditiva tuvo una calificación global de 88%, notoriamente menos a los otros factores, por lo que se recomienda se realicen actividades de integración de grupos y que el trabajador con discapacidad auditiva pueda liderarlos, o bien, capacitaciones de empoderamiento de responsabilidades en sus puestos de trabajo.
- Se recomienda a las empresas responsables de la contratación de los individuos con discapacidad auditiva crear una política organizacional definida para atención de personas sordas; por ejemplo: el intérprete de lenguaje de señas o clases de lenguaje de señas para los compañeros oyentes y capacitaciones de sensibilización con respecto al tema para la empresa evitando que la comunicación se vea limitada y el desarrollo organizacional del trabajador puede que tome un tiempo más que los otros colaboradores.
- Es recomendable que los perfiles de puesto para los trabajadores con discapacidad auditiva, no sean personalizados para el trabajador que ocupa en ese momento el puesto, si no pensando en cualquier trabajador con discapacidad auditiva que pueda trabajar en la empresa a futuro.
- Con base al resultado obtenido del nivel de desempeño de las personas con discapacidad sonora, se puede evidenciar que los individuos con discapacidad auditiva también pueden adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Por ello, la capacitación también puede transformarse en una oportunidad para sumar nuevas tareas y responsabilidades a sus labores: o bien, mejorar sus condiciones. Examinar la forma de trabajo y las funciones de cada persona permite expresar sus necesidades específicas. En este caso, una capacitación puede convertirse en un importante factor de motivación y compromiso con la empresa.

- Aprobar la iniciativa de ley con número de registro 5125 que propone dentro de su contenido un inciso de trabajo y empleo obligando al sector público a la contratación del 5% con relación al total de sus empleados y para el sector privada un 3%.
- Es importante conocer la manera de comunicación de la persona con discapacidad auditiva, oral o no, y cómo aprovechan sus restos auditivos; si utilizan la lectura labiofacial, el lenguaje de señas o productos de apoyo como audífonos. Cuando se realice la evaluación del desempeño puede tomar en cuenta lo siguiente: dirigirse al trabajador con discapacidad auditiva y no a los compañeros; en caso la entrega de resultados sean grupales, hablar de frente y evitar ruidos ambientales; utilizar un lenguaje sencillo articulando bien y sin elevar el tono de voz; el apoyo del intérprete de lenguas de señas; las instrucciones por escrito, claras y concisas; y los exámenes adaptados a su comprensión lingüística.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Alicia Amate y Armando Vasquez. (2006). *discapacidad, lo que todos debemos saber*. Washington, D.C: Publicación científica t Técnica No. 616.

Byron Pernilla. (2016). *ASODISPRO*. Recuperado el 18 de agosto de 2016, de <http://www.asodispro.com/>

Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades –CONADIS-. (2014).

Cristina de Alba Galván (2015). *Seguimiento del proceso de inserción sociolaboral de personas con discapacidad*. Madrid: Ediciones Paraninfo,S.A.

Cristina Velarte Pérez, J. F. (2011). *bibliotecas accesibles para todos: Pautas para acercar a las bibliotecas a las personas con discapacidad y a las personas mayores*. (págs. 69- 71). España: ARTEGRAF,S.A.

Center, W. M. (12 de Marzo de 2015). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Centro de Prensa: [www.who.int/mediacentre/factsheets/fs300/es/](http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs300/es/).

David A. Decenzo , Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2015). *Fundamentos de Administración, Conceptos esenciales y aplicaciones* ( 6° ed.). México: Pearson.

Franklin Fincowsky y Enrique. Benjamin. (2014). *Organización de empresas*. México,D.F: McGraw Hill Education.

Gabriel Alfredo Piloña Ortiz. (2005). *Gía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo*. En G. A. Ortiz, *Gía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo* (pág. 79). Guatemala : Litografía CIMGRA.

Gary Dessler (2009). *Administración de recursos humanos , Decimoprimera edición*. México: Pearson Educación.

Gary Dessler & Ricardo Velara (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Luis Gomez Mejía, David Balkin & Robert Cardy. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson.

Hear-it AISBL. (28 de Noviembre de 2003). *Revista Virtual Hear-It*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2016, de Hear-It: <http://www.hear-it.org/>

Humberto Hernandez, (2014). *recursos humanos*. bogota: pearson.

Idalberto Chiavenato, (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editora Campus,LTDA.

Juan Luis Castejón y Leandro Navas Martínez. (2009). *Unas bases psicológicas de la Educación Especial*. España: Editorial Club Universitario.

Organización Mundial de la Salud, (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*. Ginebra: Malta.

Pilar Aguirre Barco, José Manuel Gil & Jose Luis Gonzalez. (2008). *Manual de atención al alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo derivadas de discapacidad visual y sordoceguera*. Madrid España: Tecnographic, S.L

Richard Chase, (2014). *Administración de Operaciones , Producción y Cadena de Suministros*. Mexico D.F: McGraw-Hill.

Robbins, C. H. (2009). *Administración: Un empresario competitivo*. México: Pearson Educación.

Rubén Huertas García y Rosa Dominguez Galcerán (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicio y turísticas*. Barcelona: Publicacions i Edicions UB.

Rubin, L., & Ramos, B. (2010). *Estadística para Administración y Economía*. Mexico: Prentice Hall.

Timothy Judge y Stephen Robbins. (2013 ). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Triginé, F. G. (2012). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Veronica Kramer. (2009). Actividad física y potencia aeróbica. En V. e. KRAMER, *¿Cómo influyen sobre los factores de riesgo cardiovascular clásicos y emergentes?* (págs. 737-745). Chile: Rev. méd. Chile [online].

# **ANEXOS**

<b>Ficha Técnica para Directores del Programa de Colocación Laboral</b>	
Instrumento	Entrevista
Título	Guía de entrevista a Director del programa de colocación laboral de personas sordas.
Autor	Alba Rocío Hernández Montenegro
Fecha de elaboración	Mayo de 2015
Descripción del instrumento	Guía de cuestionario con 11 preguntas, estructurada para conocer los procedimientos de colocación laboral, y así facilitar la comunicación con preguntas abiertas
¿Que mide cada pregunta?	Perfiles de puestos : 1 y 11
Niveles de productividad	Evaluación del desempeño: 4 a la 9
Validación	Lic. Edwar Bayardo Cordero
Aplicación	Alba Rocío Hernández Montenegro
Interpretación	Alba Rocío Hernández Montenegro

No. De Encuesta:



**Niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva en las empresas privadas del sector de Servicio al Cliente**  
**Universidad Rafael Landívar**

**Asociación:** \_\_\_\_\_

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

La siguiente encuesta se utilizará para entrevistar al Director del programa de inserción laboral de personas con discapacidad auditiva. El formulario contiene 11 preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de enriquecer la información y conocer procesos laborales.

1. **Describa el proceso para la selección y colocación laboral, de las personas con discapacidad auditiva**

---

---

2. **¿Cuál o cuáles de los siguientes incentivos laborales considera que promueven o mejoran el desempeño de las personas sordas?**

Prestaciones laborales adicionales a la ley  
Capacitación constante  
Aumento de salario por méritos  
Oportunidad de becas de estudio  
Servicio de comedor  
Asistencia médica y odontológica  
Apoyo social (individual y familiar)  
Préstamos financieros.


Otros, especifique \_\_\_\_\_

3. **Describa de qué manera o forma, según su experiencia ¿cuál es la forma correcta de medir el desempeño de las personas con discapacidad auditiva?**

---

---

---



4. Siendo 0 menos importante y 5 muy importante, ¿cómo considera las siguientes competencias al momento de la contratación de las personas con discapacidad auditiva?

Liderazgo	0	1	2	3	4	5
Pro actividad	0	1	2	3	4	5
Amabilidad	0	1	2	3	4	5
Responsabilidad	0	1	2	3	4	5
Honestidad	0	1	2	3	4	5

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿Considera que hay discriminación al momento a de aplicar las mediciones de desempeño a las personas con discapacidad auditiva? Si su respuesta fue positiva, explique la manera(s) en que sucede.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es el promedio de edad de las personas con discapacidad auditiva que contratan las empresas?

15-18 años	<input type="text"/>
19-21 años	<input type="text"/>
22-25 años	<input type="text"/>
26-29 años	<input type="text"/>
30 en adelante	<input type="text"/>

7. ¿Qué factores cree que influyen en la deserción laboral de las personas con discapacidad auditiva?

Frustración laboral	<input type="text"/>
Nula capacitación	<input type="text"/>
Nula retroalimentación de sus labores	<input type="text"/>
Malos tratos por parte de compañeros	<input type="text"/>
Sueldo no acorde a sus atribuciones	<input type="text"/>

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

8. **¿Cuáles de los siguientes factores son importante para la contratación de las personas con discapacidad auditiva?**

- Manejo de problemas
- Habilidades técnicas
- Experiencia laboral
- Uso de instrumentos de oficina
- Nivel de escolaridad


Otros, especifique \_\_\_\_\_

9. **¿Recomienda utilizar instrumentos o métodos diferentes para la medición del desempeño de las personas con discapacidad auditiva?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10. **¿En qué empresas ha colocado trabajadores con discapacidad auditiva?**

---

---

11. **¿Cuáles de las siguientes razones cree que motivan a los empresarios para la creación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva?**

- RSE
- Imagen
- Generar oportunidad de empleo para las personas con discapacidad
- Recurso Humano no valorado monetariamente


<b>Ficha Técnica para Gerente del Departamento de Recursos Humanos</b>	
Instrumento	Entrevista
Título	Guía de entrevista a Gerente o Jefe del Departamento de Recursos Humanos
Autor	Alba Rocío Hernández Montenegro
Fecha de elaboración	Mayo de 2015
Descripción del instrumento	Guía de entrevista con 12 preguntas, estructurada para conocer los procedimientos de reclutamiento y medición de productividad, para facilitar la comunicación, con preguntas abiertas y cerradas
¿Qué mide cada pregunta?	Perfiles de puestos : 1,3,4,5,6 y 12
Niveles de productividad	Evaluación del desempeño:2, 7 a la 11
Validación	Lic. Edway Bayardo Cordero
Aplicación	Alba Rocío Hernández Montenegro
Interpretación	Alba Rocío Hernández Montenegro



**Niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva en las empresas privadas del sector de Servicio al Cliente**  
**Universidad Rafael Landívar**

**Empresa:** \_\_\_\_\_

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

**Puesto:** \_\_\_\_\_

La siguiente encuesta se utilizará para entrevistar a los Gerentes o Encargados de Recursos Humanos que apoyan a personas con discapacidad auditiva. El formulario contiene 12 preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de enriquecer la información y conocer procesos laborales.

**Guía de entrevista para Gerente o Encargado del Departamento de Recursos Humanos**

1. **Describa el proceso para la selección y colocación laboral de las personas con discapacidad auditiva**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. **Dentro de la empresa ¿Qué porcentaje de empleados con discapacidad auditiva laboran actualmente?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. **¿Cuenta con descriptores de puestos?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. **¿Cuál o cuáles de los siguientes incentivos laborales considera que promueven o mejoran el desempeño de las personas con discapacidad auditiva?**

- Prestaciones laborales adicionales a la ley
- Capacitación constante
- Aumento de salario por meritos
- Oportunidad de becas de estudio
- Servicio de comedor
- Asistencia médica y odontología
- Apoyo social (individual y familiar)
- Actividades de integración


Otros, especifique: \_\_\_\_\_

5. **¿Cuáles de los siguientes factores son importantes para la contratación de las personas con discapacidad auditiva?**

- Manejo de problemas
- Habilidades técnicas
- Experiencia laboral
- Uso de instrumentos de oficina
- Nivel de escolaridad


Otros, especifique \_\_\_\_\_

6. **¿Existe un plan de carrera para las personas con discapacidad auditiva?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7. **¿Qué prácticas utiliza para motivar a su personal con discapacidad auditiva?**

---

---

8. ¿Cómo mide la productividad de sus trabajadores con discapacidad auditiva?

---

---

9. En su experiencia ¿Qué tanto aporta a su Departamento la contratación de personal con discapacidad auditiva?

Mucho	
Poco	
Nada	

10. ¿Cómo considera el clima laboral de su Departamento?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Necesita Mejorar	<input type="checkbox"/>

11. ¿Qué factores cree que influyen en la deserción laboral de las personas con discapacidad auditiva?

Frustración laboral	<input type="checkbox"/>
Poca cercanía a la empresa de sus vivienda	<input type="checkbox"/>
Nula retroalimentación de sus labores	<input type="checkbox"/>
Malos tratos por parte de compañeros	<input type="checkbox"/>
Sueldo no acorde a sus atribuciones	<input type="checkbox"/>

Otros, especifique: \_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles de las siguientes razones cree que motivan a los empresarios para la creación de programas de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva?

RSE	<input type="checkbox"/>
Imagen	<input type="checkbox"/>
Crear oportunidad de empleo para las personas con discapacidad	<input type="checkbox"/>
Recurso Humano no valorado monetariamente	<input type="checkbox"/>

<b>Ficha Técnica para empleados con discapacidad de la empresa</b>	
Instrumento	Entrevista
Título	Guía de entrevista para personas sordas
Autor	Alba Rocío Hernández Montenegro
Fecha de elaboración	Mayo de 2015
Descripción del instrumento	Guía de entrevista con 12 preguntas, estructurada de manera personalizada para personas con discapacidad auditiva, para facilitar la comunicación, con preguntas abiertas
¿Que mide cada pregunta?	Perfiles de puestos : 1 a la 3
Niveles de productividad	Evaluación del desempeño: 4,5,6,8,9,10,11 y 12
	Clima Laboral: 7,9
Validación	Lic. Edway Bayardo Cordero
Aplicación	Alba Rocío Hernández Montenegro
Interpretación	Alba Rocío Hernández Montenegro



**Niveles de desempeño de las personas con discapacidad  
auditiva en las empresas privadas del sector de Servicio al Cliente  
Universidad Rafael Landívar**

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Nivel de Escolaridad:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** (F) (M)

**Estado Civil** \_\_\_\_\_

**Número de personas que dependen de usted:** \_\_\_\_\_

La siguiente encuesta se utilizara para entrevistar a los empleados con discapacidad auditiva de la empresa donde trabaja. El formulario contiene 12 preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de enriquecer la información y conocer su desarrollo laboral dentro de la empresa.

**Guía de entrevista para empleados con discapacidad auditiva.**

**1. ¿Le entregaron algún documento en el cual le indicaron?**

Nombre del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>
Resumen de actividades del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>
Obligaciones y responsabilidades	<input type="checkbox"/>
Requisitos del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>
Puesto del jefe inmediato	<input type="checkbox"/>
Horario laboral	<input type="checkbox"/>

**2. ¿Cuenta con experiencia laboral previa?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**3. ¿Se siente parte del equipo de trabajo?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>



**4. ¿Qué tan claro es su jefe inmediato cuando le indica sus actividades?**

No quedan claras las instrucciones

Entiendo, pero es necesario preguntar para aclarar aún más las instrucciones

Es suficientemente claro en la explicación


**5. ¿Su desempeño es medido de igual manera que a la de sus compañeros de trabajo?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Tiene clara las funciones que debe desempeñar en su puesto?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Considera que las instalaciones de la empresa se adaptan a su discapacidad auditiva?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

**8. ¿Le manifiesta confianza su jefe inmediato para desempeñar sus funciones?**

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

**9. ¿Qué factores cree que observan en usted para medir su desempeño?**

Satisfacción del cliente relacionado a mi atención	<input type="checkbox"/>
Número de quejas re direccionadas al departamento responsable en el menor tiempo posible.	<input type="checkbox"/>
Tiempo en el que se atiende al cliente y/o se resuelve el problema	<input type="checkbox"/>
Integración de trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Forma de resolver problemas	<input type="checkbox"/>

10. ¿Existe retroalimentación de las cosas que debe de mejorar en su trabajo?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

11. ¿Es fácil de comprender la manera en la que califican su trabajo?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>

12. De los siguientes incentivos, ¿Cuáles le brindan dentro de la empresa?

- Prestaciones laborales adicionales a la ley
- Capacitación constante
- Aumento de salario por meritos
- Oportunidad de becas de estudio
- Servicio de comedor
- Asistencia médica y odontológica
- Apoyo social (Individual y familiar)
- Prestamos financieros.
- Instalaciones adecuadas para su desarrollo
- Celebraciones de cumpleaños

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Medición de Variables: Niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva que laboran en el departamento del servicio al cliente en empresas del sector privado de la Ciudad de Guatemala.**

Variable de elemento	Indicador			Forma de medir	Responde	Instrumento
	Indicador	Sub-indicador	Sub-sub indicador			
Niveles de desempeño	Perfiles de puesto	Análisis de puesto				
		Descriptores de Puestos		Describe el proceso para la selección y colocación laboral, de las personas con discapacidad auditiva	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario
	Elementos de descripción de puestos	Código				
		Fecha				
		Identificación de la persona que ocupa el puesto				
		Resumen del puesto y sus responsabilidades				

			Condiciones de trabajo	¿Cuál de las siguientes razones considera que la empresa cuenta dentro de las instalaciones a trabajadores con discapacidad auditiva?	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario
			Precisión y confiabilidad			
		Niveles de desempeño de puesto		¿Recomienda utilizar instrumentos o métodos diferentes para la medición de la productividad de las personas con discapacidad?	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario
Evaluación del desempeño	Dimensiones del Desempeño					

		¿Por qué se debe de evaluar el desempeño?		Siendo 0 menos importante y 5 muy importante, cómo considera las siguientes competencias al momento de la contratación de las personas con discapacidad: liderazgo, proactividad, amabilidad, responsabilidad y honestidad	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario
		Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas				
		Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	Según el juicio que requiere (relativo o absoluto)	¿Considera que hay discriminación al momento de aplicar las mediciones de desempeño a las personas con discapacidad?	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario
			Según el enfoque de la medición rasgos de personalidad, comportamientos o resultados):	¿Cuál es el promedio de edad que contratan de las personas con discapacidad	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario

			Los instrumentos medición de rasgos de personalidad	¿Qué factores cree que influyen en la deserción laboral de las personas con discapacidad	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario
			Instrumentos de evaluación de comportamientos			
			Instrumentos de evaluación de resultados	¿Cuáles de los siguientes factores es importante para la contratación de las personas con discapacidad auditiva? manejo de problemas, habilidades técnicas, experiencia laboral, uso de instrumentos de oficina, nivel de escolaridad	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario

	Desempeño	Eficiencia, eficacia y valor		De los siguientes incentivos, ¿Cuáles le brindan dentro de la empresa?	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario	
			Medición del desempeño		¿En qué empresas ha colocado trabajadores con discapacidad	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario
					Describa de qué manera o forma, según su experiencia, es la forma correcta de la medición de productividad de las personas con discapacidad	Director del Departamento de Colocación de Empleo	Cuestionario

**Medición de Variables: Niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva que laboran en el Departamento del Servicio al Cliente en empresas del sector privado de la Ciudad de Guatemala .G.RRHH**

Variable de elemento	Indicador			Forma de medir	Responde	Instrumento	
	Indicador	Sub-indicador	Sub-sub indicador				
Niveles de desempeño	Perfiles de puesto	Análisis de puesto					
		Descriptores de Puestos		¿Cómo considera el clima laboral de su departamento?	Gerente	Encuestas	
				¿Cuenta con descriptores de puestos?	Gerente	Encuestas	
		Elementos de descripción de puestos		Código			
				Fecha			
				Identificación de la persona que ocupa el puesto			
				Resumen del puesto y sus responsabilidades	¿Qué factores cree que influyen en la deserción laboral de las personas con discapacidad auditiva?		



			Describe el proceso para la selección y colocación laboral, de las personas con discapacidad auditiva		
		Condiciones de trabajo			
		Precisión y confiabilidad			
		Niveles de desempeño de puesto			
Evaluación del desempeño	Dimensiones del desempeño		¿Dentro de la empresa, que porcentaje de empleados con discapacidad auditiva laboran actualmente?	Gerente	Encuestas
	¿Por qué se debe de evaluar el desempeño?				
	Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas				
		Según el juicio que requiere (relativo o absoluto)	¿Cómo mide el desempeño de sus trabajadores con discapacidad auditiva?	Gerente	Encuestas

		Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	Según el enfoque de la medición (rasgos de personalidad, comportamientos o resultados):	En su experiencia, ¿Qué tanto aporta a su Departamento la contratación de personal con discapacidad auditiva? Donde 0 es nada y 5 es muy importante		
			Los instrumentos medición de rasgos de personalidad			
			Instrumentos de evaluación de comportamientos	¿Existe un plan de carrera para las personas con discapacidad?	Gerente	Encuestas
			Instrumentos de evaluación de resultados	¿Cuáles de los siguientes factores es importante para la contratación de las personas con discapacidad auditiva?	Gerente	Encuestas

			<p>Según su experiencia, ¿cree que en el Departamento de Servicio al Cliente, los problemas de rendimiento afectan a todos los trabajadores, incluso a aquellos que disponen de los suministros y los equipos adecuados para el desarrollo de su puesto de trabajo?</p>	Gerente	Encuestas
--	--	--	---	---------	-----------

	Desempeño			De los siguientes incentivos, ¿cuáles le brindan dentro de la empresa?	Gerente	Encuestas
		Eficiencia, eficacia y valor				
		Medición del desempeño		¿Qué prácticas utiliza para motivar a su personal con discapacidad auditiva?	Gerente	Encuestas

**Medición de Variables: Niveles de desempeño de las personas con discapacidad auditiva que laboran en el Departamento del Servicio al Cliente en empresas del sector privado de la Ciudad de Guatemala.**

Variable de elemento	Indicador			forma de medir	responde	Instrumento	
	Indicador	Sub-indicador	Sub-subindicador				
Niveles de desempeño	Perfiles de puesto	Análisis de puesto		¿Le entregaron algún documento en la cual le indicaron?	Empleado	Entrevista	
		Descriptor de Puestos		¿Qué tan claro es su jefe inmediato al momento de asignar tareas?	Empleado	Entrevista	
	Elementos de descripción de puestos		Código				
			Fecha				
				¿Cuenta con experiencia laboral previa?	Empleado	Entrevista	

			Resumen del puesto y sus responsabilidades	¿Tiene clara las funciones que debe de desempeñar en su puesto?	Empleado	Entrevista
			Condiciones de trabajo	¿Considera que las instalaciones de la empresa se adaptan a su discapacidad auditiva?	Empleado	Entrevista
			Precisión y confiabilidad	¿Le manifiesta confianza su jefe inmediato para desempeñar sus funciones?	Empleado	Entrevista
	Evaluación del desempeño	Dimensiones del Desempeño		¿Cuáles factores cree que observan en usted para medir su desempeño?	Empleado	Entrevista
		Por qué se debe de evaluar el desempeño		¿Existe retroalimentación de las	Empleado	Entrevista

			cosas que debe de mejorar en su trabajo?		
	Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas		¿Los instrumentos utilizados para la evaluación del desempeño son fáciles de comprender?	Empleado	Entrevista
	Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	Según el juicio que requiere (relativo o absoluto)	¿Su desempeño es medido de igual manera que a la de sus compañeros de trabajo?	Empleado	Entrevista
		Según el enfoque de la medición (rasgos de personalidad, comportamientos o resultados):			

			Los instrumentos medición de rasgos de personalidad	¿Se siente parte del equipo de trabajo?	Empleado	Entrevista
			Instrumentos de evaluación de comportamientos			
			Instrumentos de evaluación de resultados	De los siguientes incentivos, ¿Cuales le brindan dentro de la empresa?	Empleado	Entrevista
		Eficiencia, eficacia y valor				
	Desempeño	Medición de desempeño		¿Cómo cree usted que aporta al desempeño del Departamento?	Empleado	Entrevista