

## COMUNICACIÓN INTERNA INCLUYENTE: DOS ESTUDIOS DE CASO DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD AUDITIVA EN BOGOTÁ<sup>1</sup>

Internal communication in labor inclusion of people  
with hearing impairment in Bogotá: two case studies

Sandra Meléndez-Labrador<sup>2</sup>

Universidad del Norte

DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/indes.24.1.8683>

---

<sup>1</sup> INVESTIGACIÓN REALIZADA EN 2012 PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR. SE AGRADECE A LA FUNDACIÓN ARCÁNGELES, A CARREFOUR Y A McDONALD'S POR ABRIRLE LAS PUERTAS A ESTE ESTUDIO Y AL PROFESOR ÓSCAR CUESTA MORENO POR DIRIGIRLO.

### **SANDRA MELÉNDEZ LABRADOR**

COMUNICADORA SOCIAL ORGANIZACIONAL. MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. DOCTORANDA EN COMUNICACIÓN, BECARIA DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE Y DE COLCIENCIAS (CONV. 727 DE 2015).

SLABRADOR@UNINORTE.EDU.CO

## RESUMEN

La presente investigación da cuenta de la manera como puede influir la gestión de la comunicación interna en procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva a partir de dos estudios de caso en Bogotá: Carrefour y McDonald's. Este estudio cualitativo de corte interpretativo se realizó a través de observación y entrevistas semiestructurada y encontró que tal influencia se ejerce desde los siguientes aspectos: 1) importancia de la comunicación interna en la empresa, 2) lenguaje y discurso, 3) formas de comunicar e informar, 4) imagen y motivación y 5) participación e interacción. Se concluye que la comunicación interna puede eliminar o perpetuar barreras generales y específicas de la comunicación organizacional, en los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación interna, inclusión, discapacidad, persona sorda.

## ABSTRACT

*The following research studies how the management of internal communication can influence processes of labor inclusion of people with hearing impairment from two case studies in Bogotá: Carrefour y McDonald's. This qualitative and interpretative study was based in observation and semi-structured interviews. Results suggest that the influence was in: a) importance of internal communication for the Company, b) language and discourse, c) ways of communication and information, d) social image and motivation, and e) participation and interaction. The study concluded that internal communication can eliminate or perpetuate general and specific barriers to organizational communication, in the processes of labor inclusion of people with hearing impairment.*

**KEYWORDS:** *internal communication, labor inclusion, disability, deaf person.*

## INTRODUCCIÓN

La población con discapacidad en el mundo es un grupo desfavorecido que ha debido enfrentar enormes retos en términos económicos, sociales, políticos y culturales, algunos de los cuales constituyen necesidades básicas del ser humano: aseguramiento en salud, vivienda digna, logro educativo y empleo formal, que de no garantizarse conllevan situaciones de pobreza multidimensional. Como asegura Samaniego (2006, p. 33) en su informe *Aproximación a la realidad de las personas con discapacidad en Latinoamérica*, 82 % de las personas con discapacidad en América Latina vive en condiciones de pobreza o extrema pobreza y esta es una condición que afecta no solo a la persona, sino también a su familia. Sobre el empleo en particular, Javier León, representante del Banco Interamericano de Desarrollo en Colombia, afirmó: “El desempleo es uno de los principales problemas que aqueja a esta población. Cerca del 70 % de las personas con discapacidad se encuentran desempleadas o excluidas de la fuerza laboral” (Pacto de Productividad, 2010).

Sumado a lo anterior se encuentran las capacidades humanas básicas, que en el enfoque de justicia social de Nussbaum (2007) comprende las emociones (desarrollo emocional y relaciones afectivas), la afiliación (interacción social y bases sociales del autorrespeto y no humillación) y el control sobre el propio entorno (político y material).

En ese orden, la presente investigación se enmarca en dos factores fundamentales: por un lado, el acceso al empleo de las personas con discapacidad, y por el otro, las condiciones en que se garantiza este derecho teniendo en cuenta condiciones dignas que no perpetúen el irrespeto y la discriminación. En cuanto al primero, desde 2008, el Banco Interamericano de Desarrollo, en alianza con organizaciones e instituciones colombianas, desarrolla el Pacto de Productividad, con el propósito de mejorar las oportunidades de empleo formal de las personas con discapacidad auditiva, visual, física y cognitiva por medio de su vinculación como trabajadores en procesos productivos del sector empresarial, a partir de un modelo de inclusión laboral que se ha replicado ampliamente en el país.

Es en este punto, en dicho modelo, que me preguntaba si los programas de inclusión laboral que emprenden las empresas como parte de su proyecto de responsabilidad social empresarial<sup>3</sup> tenían en cuenta también la eliminación de barreras de información y comunicación. Sobre las barreras que en general se pueden presentar en procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad destaco las de Rodríguez y Rico (2009): físicas, socioeconómicas y legales,<sup>4</sup> y las de León (2010): 1) respecto a productos y tecnología, 2) entorno natural y cambios en el entorno, 3) relacionadas con el apoyo y las relaciones, 4) actitudinales, 5) relacionadas con servicios, sistemas y políticas, 6) personales, pues parecieran ser complementarias.

Precisamente, Rodríguez y Rico (2009) afirman: “Las empresas no son diseñadas pensando en la discapacidad, ni para que en ellas trabajen personas con discapacidad” (p. 87). En este sentido, puede resultar fácil remitirse al diseño arquitectónico universal, pero el concepto de *diseño para todos* va más allá de las barreras físicas, de estructuras y de mobiliario, incluye también los medios necesarios para 1) la comunicación, la información y la señalización, 2) el manejo de bienes y productos, 3) mejorar el ambiente, la maquinaria y las herramientas y a las personas en el sentido de 4) contar con algún interlocutor especializado y 5) estar rodeado de compañeros sensibilizados sobre no discriminación (Fundación Once, 2007).

El diseño para todos acarrea unos costos que representan uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las organizaciones (Asociación Nacional de Industriales [ANDÍ], 2011). Aun así, las organizaciones que incluyen laboralmente a personas con discapacidad contratan a personas con limitaciones físicas en primer lugar, seguidas por personas con limitaciones auditivas (ANDÍ, 2011), lo cual permite deducir que las

---

3 Los términos responsabilidad social empresarial o corporativa en discapacidad son utilizados en España.

4 Ley de Discapacidad 361 del 7 de febrero de 1997, modificada por la Ley 982 de 2005.

adaptaciones para las personas con discapacidad física están claras y son realizables, pero ¿cómo hacerlo con las personas sordas?

Aunque la relación comunicación-discapacidad se ha estudiado de manera más amplia desde finales de la década de 1980 en el ámbito hispanohablante, concretamente en torno al papel de los medios de comunicación masiva (Casado y García, 1987), esta investigación pretendió atender a Pantano (1996) para buscar la coherencia de la comunicación organizacional en el mensaje y la acción, en este caso, para analizar la manera como una organización puede ser incluyente en su comunicación interna y ser coherente con el mensaje de inclusión que se proclama en lo externo.

Sobre los medios de comunicación, Rodríguez y Rico (2009) afirman: “Los canales que utilizan las empresas para difundir la información sobre el empleo disponible generalmente son medios auditivos o visuales que excluyen por completo a la población con discapacidad visual y auditiva” (p. 62). En ese sentido, las barreras comunicativas —las internas y externas en una organización— son motivo de discriminación socioafectiva hacia las personas con discapacidad auditiva. Como asegura Telefónica de España:

Además de las barreras físicas, las barreras de comunicación son el motivo principal por el que las personas con discapacidad se sienten discriminadas. En la base de esas barreras hay un gran desconocimiento por parte de la sociedad, en general, acerca de las necesidades comunicacionales de estas personas (2005, p. 9).

Asimismo, Calzada (2008), citado por Jiménez y Rodríguez (2008, p. 15) sostiene: “Las barreras en los sistemas de información y de comunicación constituyen uno de los principales obstáculos que limitan la plena participación de las personas con discapacidad en todos los ámbitos sociales (educación, empleo, ocio...)”.

En este punto, es necesario retornar al primer factor, al del acceso al empleo, para ahondar en las dinámicas organizacionales que en lo productivo también se afectan por los procesos de in-

clusión laboral de personas con discapacidad. Al respecto, Macías<sup>5</sup> (1996) expuso en el XI Congreso Iberoamericano de Discapacidad y Comunicación Social realizado en Bogotá las dos estrategias que las organizaciones pueden desarrollar para valorizar los roles de las personas con discapacidad: 1) el fortalecimiento de sus destrezas (comportamiento, habilidades, motivaciones, disciplina, hábitos) y 2) el fortalecimiento de su imagen social, es decir que “puedan ser percibidos por los otros más positivamente y así se beneficien de las oportunidades que proveen los roles sociales más valorizados” (p. 67). Según la ponente:

Las destrezas y la imagen social forman un circuito de retroalimentación muy poderoso que puede ser positivo o negativo: mientras [cuanto] *más aumenten las destrezas de una persona, más se mejora la imagen de la misma; a su vez, mientras* [cuanto] mejor sea esa imagen, mayores oportunidades le serán dadas para mejorar sus habilidades y recibir expectativas positivas, que van a contribuir al desarrollo de mayores destrezas (p. 67).

Lo primero se cumple en gran parte en la fase de capacitación del modelo de inclusión laboral y se complementa en los procesos de formación interna y de actualización de cada empresa, así como con sus planes de bienestar social. En el momento en que las personas con discapacidad son contratadas, pasan automáticamente como empleados o colaboradores a ser un grupo de interés, *stakeholder* o público estratégico (Kunsch, 2006), que se afectan o son afectados por la actividad de la organización (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [Icontec], 2003), y en este punto la comunicación y las relaciones son claves para el funcionamiento de la organización, apelando a su noción orgánica.

Lo segundo implica en definitiva un cambio de percepciones en lo macrosocial, pero en lo micro necesita ser intervenido por una gestión estratégica de la comunicación organizacional. En ese orden, me pregunté sobre toda esta situación respecto de la comunicación

---

5 Entonces directora de la Fundación de Asistencia Psicopedagógica para Niños, Adolescentes y Adultos con Discapacidad Intelectual o en circunstancias especialmente difíciles de Ecuador.

interna, más exactamente, ¿de qué manera influye la gestión de la comunicación interna en la inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva en las multinacionales Carrefour y McDonald's con sede en Bogotá?

## INCLUSIÓN COMUNICATIVA, COMUNICACIÓN ASERTIVA

En el ámbito laboral, *aún se habla indiscriminadamente de inserción, integración e inclusión* de personas con discapacidad. Para la presente investigación, es de enorme importancia establecer una aclaración sobre estos constructos, porque es un aspecto que tiene una relación directa con la gestión de la comunicación interna por analizar. Según el *Manual da mídia legal* (Escola de Gente, 2002), las principales diferencias radican en que la integración es una inserción parcial y condicional, que pide concesiones a los sistemas, que se conforma con transformaciones superficiales, que solo hace ajustes a los modelos que ya existen por lo que son las personas con discapacidad las que se adaptan a estos, que tiende a disfrazar las limitaciones para aumentar la posibilidad de inserción y que entiende que la simple presencia de las personas con discapacidad o sin ella en el mismo entorno es suficiente.

En contraste, la *inclusión* significa la inserción total e incondicional, exige rupturas en los sistemas y transformaciones profundas, comprende que los cambios benefician a toda y cualquier persona, pues la sociedad es la que se adapta para atender las necesidades de las personas con discapacidad y de paso las de todos, no quiere disfrazar las limitaciones porque ellas son reales, entonces, a partir de la certeza de que todos somos diferentes, reconoce la existencia de personas con discapacidad y no personas especiales o excepcionales, ni personas normales sino personas sin discapacidad, y finalmente valora otras formas de comunicación, como la lengua de señas, en este caso la colombiana. En conclusión, el *Manual da mídia legal* habla de inclusión como un adjetivo utilizado cuando se busca la calidad para todos: personas con discapacidad o sin ella.

Sobre comunicación, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca entre las obligaciones generales de los empleadores y de los representantes de los trabajadores:

La estrategia de gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo debería ponerse en conocimiento de todos los trabajadores, en términos fáciles de entender; esta tarea debería realizarse en colaboración con los representantes de los trabajadores [...] Debería comunicarse a todos los trabajadores una información general acerca de las discapacidades en el lugar de trabajo, junto con información específica sobre la estrategia de la empresa y respecto de todas las adaptaciones que puedan ser necesarias en el entorno laboral, los sitios de trabajo y los horarios de trabajo para que los trabajadores con discapacidades puedan desempeñar su labor con la mayor eficiencia. Esto podría formar parte de la orientación general al empleo que se dé a los supervisores y el personal, o abordarse en reuniones de sensibilización sobre las discapacidades. Debería darse asimismo a todos los trabajadores la oportunidad de plantear todas las preguntas que deseen en cuanto a la perspectiva de trabajar con una persona discapacitada [...] De ser necesario, a la hora de planificar estas reuniones de información y sensibilización en el lugar de trabajo habría que tratar de obtener aportaciones de los organismos especializados, y eventualmente de las organizaciones de personas con discapacidades (2002, p. 21).

A partir de aquí resulta notable la influencia que tuvo para la presente investigación contar con la brasileña Margarida Krohling Kunsch como docente del componente de comunicación organizacional de la maestría cursada y se encontró que la comunicación “deja de tener una función apenas técnica e instrumental para ser estratégica” (2006, p. 3), para lo cual propone una visión amplia e integrada de la comunicación desde las dimensiones humana, instrumental y estratégica; se trata de una *comunicación organizacional integrada*, en la que la comunicación interna es parte fundamental, como lo son la comunicación administrativa, la institucional y la mercadológica.

Se remite la autora a Rhodia (1985) para lo que llama una buena conceptualización de la comunicación interna: “Es una herramienta estratégica para compatibilizar los intereses de los emplea-

dos y de la empresa a través del estímulo al diálogo, el intercambio de informaciones y de experiencias y la participación de todos los niveles” (citado por Kunsch, 2003, p. 154). De aquí se desprenden aspectos fundamentales en el presente estudio: diálogo, intercambio y participación, lo cual, en palabras de Kunsch, es una “comunicación interna participativa y de coherencia entre el discurso y la práctica del día a día de las organizaciones” (p. 157), que responde de manera estratégica a las políticas, las estrategias y los objetivos funcionales de la organización: si esta es socialmente responsable e incluyente, su comunicación en el interior debería igualmente serlo.

### **LENGUAJE INCLUYENTE, COMUNICACIÓN INCLUYENTE**

Según el censo del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2005), 6.4 % de los colombianos tiene algún tipo de discapacidad, de los cuales 17.3 % tiene limitaciones para oír (454 822), 16.2 % en Bogotá. De las personas en edad de trabajar (15 a 59 años), 0.67 % tiene limitaciones para oír (164 087) y 0.66 % para hablar (160 991). De las personas con limitaciones para oír en edad de trabajar, 28.3 % presenta analfabetismo. La principal limitación permanente encontrada fue la recepción de mensajes hablados y de sonidos del entorno en personas con sordera total y parcial.

La discapacidad auditiva “aparece frecuentemente asociada a problemas con el habla. Afecta a la percepción y comprensión de la información sonora y muchas veces a la comprensión de la información escrita” (Grupo Telefónica, 2005, p. 25). Las personas sordas o con discapacidad auditiva son un grupo muy diverso, pues pueden tener la lengua oral como lengua materna, pertenecer a una minoría lingüística que usa la lengua de signos como primera lengua o tener resto auditivo que les permita compartir la experiencia del sonido y del mundo de los oyentes en distintos grados. Es importante reconocer que, dependiendo del inicio, tipo y grado de sordera, las personas con discapacidad auditiva se relacionan con el sonido de modo distinto.

Los 70 millones de personas sordas que actualmente existen en el mundo pueden llegar a comunicarse con los demás a partir de home sign o señas caseras, gestos y lengua de señas. Mientras los gestos y las lenguas de señas se caracterizan por su sistematicidad y convencionalización para ser usados por un número considerado de personas, las señas caseras son un sistema de comunicación básico creado en una familia con uno o pocos miembros sordos y que posee diferencias estructurales importantes con respecto a los otros dos (Meir et al., 2010).

## ANTECEDENTES

Sobre empleo y discapacidad se ha encontrado un gran número de aportes teóricos y empíricos en español y otros idiomas, aunque específicos en comunicación interna ninguno a la fecha. Aun así, a continuación, se mostrarán algunos hallazgos interesantes para el presente estudio que no en vano se desarrollaron en España, pues es el país que más ha abordado la discapacidad en los estudios sociales en Iberoamérica, lo que lo convierte en un referente de enorme importancia para los demás países. Aguirre et al. (2011) encontraron que el nivel de comunicación en el entorno es una habilidad de menor importancia para las empresas encuestadas en Castellón (España), con respecto al desempeño laboral de personas con discapacidad. Vicente y López (2007) hablan de los importantes retos para la integración de las personas con discapacidad en la sociedad de la información y el conocimiento.

Por su parte, Álvarez y Rojo (2003) se refieren a los retos superados sobre comunicación para que las personas con discapacidad auditiva puedan moverse en un “mundo normalizado” cuando acceden a un puesto de empleo público en los ayuntamientos en el área metropolitana de Madrid. Blanco (2015) trata el caso en el que los medios de comunicación funcionan como elemento motivador desde las asociaciones para que las familias se impliquen en los procesos de integración laboral. Carrillo y Melara (2010) hablan de la formación como vehículo de comunicación para poner en común las dificultades del día a día y de aprendizaje entre Centros Especiales

de Empleo. Patiño (2012) menciona la posible discriminación de minorías que se puede generar en los procesos de inclusión y habla de una adecuada comunicación en la que se mantenga informado al empleado de las novedades y situaciones de la empresa, con el fin de que no se sienta olvidado y pueda adaptarse de nuevo a la cultura o a una cultura nueva en caso de movilidad laboral; asimismo, menciona la “comunicación interna, sensibilización y formación” como una de las cinco áreas que tiene en cuenta la Asociación Francesa de Normalización para otorgar el sello de la diversidad a una empresa.

## METODOLOGÍA

Se parte del hecho de que lo comunicativo es un factor que incide en la verdadera inclusión, en este caso laboral, de personas con discapacidad auditiva en las multinacionales McDonald's y Carrefour de Bogotá, por lo que se procedió a 1) conocer la manera como se gestionó la comunicación interna en las organizaciones estudiadas, 2) determinar las características de la cultura en las organizaciones estudiadas, 3) identificar las necesidades de información y comunicación que demandaban los empleados con discapacidad auditiva y 4) determinar los alcances y las limitaciones de la gestión de la comunicación interna para satisfacer dichas necesidades.

A partir de un estudio de corte cualitativo-descriptivo, se analizaron dos estudios de caso en Carrefour (tienda Santa Ana) y McDonald's (Aeropuerto Internacional El Dorado, Galerías y Avenida Jiménez). En un primer momento, se realizaron entrevistas semiestructuradas a líderes o encargados de las áreas de responsabilidad social empresarial y de las comunicaciones (uno por área en cada organización), con el fin de indagar sobre la manera como la comunicación interna se desarrolla desde que se incorporan laboralmente los empleados con discapacidad auditiva. De igual manera, se realizó observación no participante en procesos de selección e inducción de empleados con discapacidad auditiva, con el propósito de analizar las dinámicas comunicativas que se generaban en ese primer momento en que las personas sordas tenían contacto con las empresas.

En un segundo momento, se realizó observación no participante para registrar las dinámicas comunicativas de los empleados con discapacidad auditiva en su desempeño laboral cotidiano según el tipo de interacción, con quiénes, elementos de apoyo para la comunicación y momento o labor realizada. Con los datos recopilados hasta aquí, se diseñaron dos tipos de cuestionarios para las entrevistas semiestructuradas: uno para los empleados con discapacidad auditiva —cinco en cada organización<sup>6</sup>— y otro para jefes o supervisores inmediatos (oyentes) —tres en McDonald's y dos en Carrefour— y compañeros de trabajo (oyentes) —tres en cada empresa—. En el caso de Carrefour, las entrevistas a empleados con discapacidad auditiva se hicieron en grupo y debieron contar con la presencia de la encargada de comunicaciones y relaciones públicas. En las entrevistas a empleados con discapacidad auditiva, la investigadora contó con el apoyo de un intérprete de lengua de señas colombiana.

Se buscó analizar el fenómeno comunicativo en las organizaciones teniendo en cuenta los siguientes criterios: 1) implicancia que tiene el rol del comunicador organizacional y su gestión en el logro de los objetivos empresariales; 2) importancia que los directivos le dan a la planeación estratégica de la comunicación interna; 3) conocimiento de las formas de comunicación e información y lenguaje y su coherencia con los objetivos de la organización; 4) conocimiento de los medios y canales internos formales e informales de la empresa, usos e implicaciones en los procesos organizacionales; 5) reconocimiento del encargado de la comunicación interna; 6) importancia que le dan a las formas de relacionamiento con empleados con discapacidad auditiva; 7) relación de la gestión de la comunicación interna con la motivación de los empleados con discapacidad auditi-

---

6 Los empleados con discapacidad auditiva de Carrefour se desempeñaban como cajeros (2), empaquetadores (2) y un asesor de servicio al cliente, que también se encargaba de la formación de las personas sordas contratadas. En McDonald's, el cargo asignado para las personas con discapacidad auditiva se denominaba *crew* y estaban encargados de oficios varios en cada punto, como embalaje de papas, preparación de pedidos que aparecen en pantalla o en la limpieza.

va; 8) satisfacción de los empleados con discapacidad auditiva con la información recibida y los espacios de participación que la empresa propicia; 9) satisfacción de los empleados con discapacidad auditiva con los medios internos y lenguaje utilizados por la empresa; 10) frecuencia y calidad de las interacciones con empleados con discapacidad auditiva; 11) reacciones generadas por las interacciones con empleados con discapacidad auditiva, y 12) recomendaciones de los empleados con discapacidad auditiva sobre las formas de comunicación que se tejen con ellos en la organización.

## RESULTADOS

### Importancia de la comunicación interna

La importancia que la empresa y las directivas le otorgan a la comunicación interna se evidencia en la existencia de un área de comunicaciones con un encargado específico, ya sea un profesional de las comunicaciones en la coordinación nacional, como la jefe de Gestión Humana en cada tienda de Carrefour, ya sea en el diseño y la implementación de un plan de comunicación articulado con el programa de responsabilidad social empresarial. En el caso de McDonald's, los gerentes de cada punto reconocen como responsable de las comunicaciones a los encargados del área de Recursos Humanos asignados por zona.

### Lenguaje y discurso

El tipo de lenguaje encontrado en las formas de comunicación interna con empleados con discapacidad auditiva en las empresas estudiadas fue este: 1) oral manifestado en la escritura e interpretado a través de la lectura de labios y de texto (que incluye subtítulos) y 2) la lengua de señas colombiana. Los empleados con discapacidad auditiva inician el proceso de relacionamiento con personas oyentes a partir de la escritura en papel y se transforma a su lengua propia (lengua de señas colombiana) a medida que los interlocutores se interesan por aprender y si las dinámicas laborales lo permiten en tiempo y disponibilidad. La escritura en papel re-

presenta muchas veces un obstáculo para la comunicación efectiva entre personas sordas y oyentes, ya que es difícil que aprendan a escribir como los oyentes pueden leer. Aun así, los empleados con discapacidad auditiva enseñan a sus compañeros la manera como pueden comunicarse cuando ellos están interesados en aprender y cuando la organización lo facilita.

Los jefes y compañeros directos de los empleados con discapacidad auditiva son capacitados y comprenden la lengua de señas colombiana en ambas empresas y sirven de intérpretes cuando se requiere. Por su parte, en Carrefour se registró mayor interés por parte de compañeros para aprender la lengua de señas colombiana y de la empresa para facilitarlo, pues ofrece un curso multimedia y garantiza tiempo y espacio para la enseñanza informal en la jornada laboral. En el caso de McDonald's, la dinámica laboral estructurada en línea de producción deja muy poco tiempo para estos intercambios informales de conocimiento. No obstante, hay restaurantes donde los compañeros que están interesados se proponen aprender tres palabras en lengua de señas colombiana a la semana.

En general, para comunicarse con personal de otras áreas o darse a entender mejor con otros compañeros que no entienden la lengua de señas, los empleados con discapacidad auditiva recurren además de escribir en papel a realizar gestos claramente comprensibles, en respuesta a lo que se entienda a través de la lectura de labios en algunos casos.

Aunque las evidencias permiten aseverar que existen pocos casos de *home sign* —en los hogares se dificulta la comunicación con los empleados con discapacidad auditiva y la dejan como un problema de la persona sorda—, la necesidad de comunicación en las organizaciones hace que se construyan nuevos códigos compartidos, una especie de *laboral sign*. Cajeros y empacadores sordos de Carrefour asignaron, por ejemplo, una seña a elementos y acciones del trabajo como bolsas, empacar, caja central, tulas, caja registradora y hasta el nombre de la empresa. Por su parte, en McDonald's, crearon señas con las características de los demás empleados para nombrarlos y para las hamburguesas que se ofrecen en el punto.

Finalmente, con respecto al lenguaje discriminatorio utilizado para referirse a las personas con discapacidad auditiva, algunos de los entrevistados usaron las expresiones sordo o sordomudo en vez de persona sorda y discapacitado en lugar de persona con situación de discapacidad o sin ella (Fundación Saldarriaga y Concha, 2013, pp. 13-14).

### Formas de comunicación e información

Los medios internos con que cuenta Carrefour son estos: 1) módulo informático y plataforma Kya para conexión intranet mundial y consultar Noti Breves, Noticias Chéveres, Carrefour News, FonCarrefour (fondo de empleados), Carrefour Colombia, Contáctenos y el blog del presidente de la empresa (el cual representa una barrera para los analfabetos digitales); 2) carteleras informativas sobre cumpleaños, fechas importantes, ofertas de las tiendas, frases de los empleados y el boletín *Nota Chévere*, que se envía todos los viernes por correo electrónico con información de contrataciones en las regiones y que es expuesto impreso para aquellos que no cuentan con acceso al correo en su puesto de trabajo, aunque pueden revisarlo en casa; 3) el magazín mensual audiovisual *Notichévere*, que cuenta con un recuadro con interpretación en lengua de señas colombiana y se presenta en las salas de descanso; 4) himno en video y videos institucionales con subtítulos o lengua de señas colombiana (los subtítulos estaban en proceso de producción con lengua de señas colombiana).

Por su parte, los medios internos de McDonald's registrados fueron: 1) el correo electrónico como canal entre la sede principal y los gerentes de puntos de atención para informar novedades en recursos humanos; de allí, los gerentes bajan la información en cascada a los empleados de su punto en reuniones; 2) la revista semestral *News*, donde encuentran información sobre aperturas de restaurantes, capacitaciones y actividades de bienestar, además de las comunicaciones de directivos; 3) las carteleras con información de entrenamiento, eventos, nuevas contrataciones, mercadeo y promociones, y 4) el sitio Máximo Desafío en la intranet, donde los empleados

pueden redimir los puntos que ganan por desempeño. Como canales, figuraron los planes de bienvenida y el video de inducción.

Si bien las carteleras y la revista presentan información difícil de comprender por parte de los empleados con discapacidad auditiva por tamaño, composición gramatical, uso de extranjerismos (inglés) o escaso apoyo visual, la información concerniente a productos de la empresa cuenta con contenidos de fácil lectura a través de ampliaciones y contenidos gráficos.

En las dos empresas, las reuniones (selección, inducción, capacitación, entrenamiento, actualización) constituyen un canal para informar políticas de contratación, normas y prohibiciones, beneficios, funciones, novedades y permisos especiales, con el apoyo de una persona intérprete de lengua de señas colombiana.

Los empleados con discapacidad auditiva pueden recibir llamadas solo en caso de emergencias, para lo cual cuentan con el supervisor como mediador. Con las familias, la comunicación es abierta y la hace el jefe del empleado con discapacidad auditiva, aunque solicitan se les habilite el recurso público Centro de Relevó<sup>7</sup> para poder hacer llamadas y no solo recibirlas. En ambas empresas, usan los mensajes de texto como canal inmediato de doble vía con el jefe directo, específicamente para informar sobre estados de salud, incapacidades o vacaciones. En caso de emergencias, los empleados con discapacidad auditiva de Carrefour cuentan con unas personas asignadas para su acompañamiento, aunque ellos confiesan que no los conocen. En McDonald's, esta situación es más llevadera debido a que cada restaurante es pequeño y cuenta con pocos empleados, por lo que se cuidan y apoyan entre sí.

## Imagen y motivación

El acceso al empleo les permite desarrollarse como personas autónomas que pueden desempeñar un oficio y contribuir económicamente en su hogar. En McDonald's, cuando les corresponde

---

7 Herramienta TIC gratuita y disponible las 24 horas para que un intérprete en línea sirva de puente en la comunicación telefónica con oyentes, a través de video conexión o chat de texto (<http://www.centroderelvo.gov.co/>).

ser anfitrión del día, que consiste en hacer que el cliente se sienta bienvenido en la visita, los clientes exaltan la labor de la empresa de contratar empleados sordos. Al respecto, uno de los gerentes entrevistados relata:

Hay una estación que se llama *back-up* y, cuando hay poco flujo de clientes, acompañan al cajero y arman el pedido. Nos empezamos a comunicar por señas y la gente nos ve y les empieza a llamar la atención y los valoran, los respetan. Es un impacto positivo en la imagen de marca, que vean que no tenemos ningún tipo de discriminación.

El fortalecimiento de sus destrezas es permanente. En las dos empresas, fluye información suficiente, posibilidades y requerimientos para el ascenso, y los jefes entrevistados aseguraron que los empleados con discapacidad auditiva tienen todas las posibilidades de ascender como cualquier persona, siempre y cuando tengan las habilidades y exigencias de cada cargo. En este punto, retornamos al circuito de retroalimentación de Macías (1996) constituido por las destrezas y la imagen social. En Carrefour, los empleados con discapacidad auditiva sienten que trabajan más que sus compañeros y que les gustaría que estuvieran más interesados en ellos. En McDonald's, sus jefes reconocen que "ellos muchas veces trabajan más y mejor que los demás chicos oyentes" y que "ellos son muy activos y aportan ideas porque son muy observadores y preguntan más que los demás, casi no se les tiene que dar órdenes porque siempre saben qué deben hacer". Asimismo, uno de los empleados con discapacidad auditiva entrevistados confirma que "me gusta trabajar en la mañana porque en las noches hay muy pocos clientes y poco trabajo, me gusta estar activo y sentirme productivo".

Ambas empresas motivan a sus empleados con discapacidad auditiva a enseñar la lengua de señas colombiana y a los oyentes a aprenderla, pues comprenden que este aspecto es vital para "acortar la barrera de comunicación que es lo único que tienen como limitación", en palabras de la representante del área de Recursos Humanos de McDonald's.

Los empleados con discapacidad auditiva de Carrefour manifestaron que, a pesar de que tienen “las puertas abiertas” con todos los jefes, se sienten aislados y aseguran que “es suficiente con un saludo, que les extiendan la mano”. De igual manera, les gustaría que les celebraran el Día Internacional del Sordo en septiembre y el Día de la Discapacidad en diciembre, aun así, cada tienda envía información sobre lo que se realiza con los empleados con discapacidad auditiva para publicar en el periódico semanal que circula en el ámbito nacional y se expone en las carteleras internas.

Se desconocen normas en las empresas que prohíban la discriminación de las personas sordas, aunque los jefes entrevistados aseguran que hay algo al respecto en el reglamento interno y que se les entregó a todos los empleados un manual de cómo tratar a una persona sorda.

En general, los empleados con discapacidad auditiva manifestaron sentirse bien, “muy alegres y contentos” de trabajar en esas empresas. En Carrefour, donde trabajan en una misma tienda varios empleados con discapacidad auditiva, cuentan con las orientaciones y los consejos del compañero formador (con discapacidad auditiva leve), quien es uno de los más antiguos y disfruta mucho esta labor. Por su parte, en algunos puntos de McDonald’s, trabaja solo una persona sorda, sobre lo cual sostiene un entrevistado: “Cuando trabajo solo es aburrido, pero si estoy acompañado se siente mejor porque hay más con quienes hablar en nuestro lenguaje”.

## **PARTICIPACIÓN E INTERACCIÓN**

En McDonald’s, los empleados con discapacidad auditiva se desempeñan en cargos de baja interacción con el cliente, pero cuando una situación les exige interactuar con oyentes les enseñan un botón que expone “Mi nombre es \_\_\_ No puedo escucharlo pero estoy aquí para atenderlo”. En contraste, los empleados con discapacidad auditiva de Carrefour se desempeñan en áreas de servicio al cliente y portan igualmente un botón que dice “SOY SORDO. Quiero colaborarle y prestarle el mejor servicio”.

Aun con esto, se han presentado conflictos en las empresas estudiadas con clientes impacientes que no se fijan en el botón. Como relatan algunas jefas entrevistadas: “En la mañana, siempre hay clientes que se ensañan con ellos, entonces uno les dice que se tranquilicen que ellos son diferentes, pero igual la gente no entiende [...] él no escucha ni habla, pero si se le hace una seña él le puede servir al cliente”. Cuando esto sucede, los empleados con discapacidad auditiva se sienten afectados, uno de ellos manifiesta: “Son elitistas que creen que las personas sordas no podemos trabajar”.

Con respecto a los canales formales de retroalimentación o doble vía, en la empresa Carrefour se encontraron: 1) al final del proceso de inducción se realiza un video (con intérprete de lengua de señas colombiana) para registrar y medir los aprendizajes; 2) se dispone de una sección Contáctenos en el módulo informático, aunque uno de los entrevistados aseguró que no tuvo respuesta y otros no lo saben usar; 3) un chat interno para asuntos meramente laborales, que no pueden usar los empleados con discapacidad auditiva, porque no cuentan con computador en su puesto de trabajo; 4) las sugerencias, propuestas, ideas y opiniones las hacen directamente al jefe, y 5) cada dos años se realizan encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño.

Por su parte, en McDonald's, cuentan con 1) la encuesta de compromiso semestral; 2) las entrevistas de ingreso y de salida; 3) las jornadas de entrenamiento; 4) las reuniones mensuales *crew meeting* para actividades de endomarketing, aporte de ideas y solución de problemas, en las que se cuenta ocasionalmente con interpretación en lengua de señas colombiana; 5) las reuniones *rap session* en las que se tratan temas personales y de dinámicas laborales del personal, y 6) las fuertes relaciones interpersonales que los gerentes de punto establecen con los empleados con discapacidad auditiva enmarcadas en la política de puertas abiertas, de manera que en cualquier momento ellos pueden manifestar sus inquietudes y tener una respuesta inmediata con la posibilidad de ser escaladas jerárquicamente por los conductos regulares.

Los empleados con discapacidad auditiva participan de las actividades culturales y recreativas que el área de bienestar de ambas empresas organiza, con algunas restricciones en deportes debido a su limitación auditiva. Estos espacios constituyen los únicos momentos en que pueden conocer más compañeros sordos de la empresa que trabajan en otros puntos o tiendas y relacionarse más abiertamente con oyentes, pues en este aspecto se detectaron barreras. Por ejemplo, en los lugares asignados para tomar el almuerzo o la Sala de Descanso de Carrefour, los empleados con discapacidad auditiva interactúan separados de los oyentes, aunque entre ellos las relaciones son estrechas y, de hecho, fuera del horario laboral se visitan. Este lugar no dispone de elementos que faciliten la comunicación entre personas sordas y oyentes. “No conocen a profundidad la cultura ni la psicología de los sordos a pesar de que llevan muchos años”, asegura uno de los empleados con discapacidad auditiva de Carrefour entrevistado sobre el programa de inclusión que llevaba seis años en la organización.

Por último, se destaca la lengua de señas colombiana como un bien cultural de la organización, que representa: 1) para los empleados con discapacidad auditiva, la moneda que les garantiza el intercambio de experiencias y mensajes con los demás; 2) para la organización, la herramienta de inclusión comunicativa, y 3) para los oyentes, un valor agregado a sus destrezas que les permite mejorar las relaciones con familiares y conocidos sordos y como recurso para la empresa, ya que sirven como mediadores con los empleados sordos.

## CONCLUSIONES

Aunque los resultados de este trabajo se presentaron reorganizados a partir de los temas centrales del problema de investigación, las conclusiones a continuación las expongo según las categorías de Kunsch (2003) sobre las barreras generales y las barreras en la comunicación organizacional identificadas en la gestión de la comunicación interna en procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad auditiva.

## Barreras generales

1) Barreras físicas: se encontró que existen aparatos de transmisión de información, ambientes y equipos inadecuados que han sido adaptados o corregidos como los productos audiovisuales o que fueron identificados para ser intervenidos:

a) Contenidos en carteleras respecto de la construcción del mensaje y de la disposición del espacio.

b) Acceso y alfabetización para uso de canales virtuales.

c) Lugares de descanso que, aunque amplios y compartidos por un número alto de personas, propician la división entre oyentes y personas sordas, lo que puede dificultar el inicio y fortalecimiento de relaciones entre ellos, como en Carrefour. O, por el contrario, lugares pequeños y con pocas personas, que pueden facilitar el acercamiento entre oyentes y personas sordas, pero con poco tiempo para relacionarse durante el almuerzo, como en McDonald's.

En este aspecto, cabe destacar que la comunicación interna de Carrefour se apoya más en los medios internos, a los que presta mayor atención para hacerlos más incluyentes, teniendo en cuenta que las instalaciones son de grandes superficies y, por consiguiente, el número de empleados responde a esta característica. En contraste, McDonald's le otorga más valor a la comunicación interpersonal y considera que cada punto o restaurante cuenta con muy poco espacio físico y treinta empleados máximo.

2) Fisiológicas: las limitaciones auditivas de los empleados con discapacidad auditiva, o dicho de mejor manera, sus necesidades comunicativas, definitivamente constituyen un agente de transformación de la comunicación interna de las empresas estudiadas. Se puede generar con ellos un tipo de exclusión comunicativa por parte de los compañeros a través del rumor, que constituye un importante flujo de información de todo tipo. En cuanto a la comunicación no verbal, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) ofrecen posibilidades de enriquecer el lenguaje alternativo y aumentativo, teniendo en cuenta lo que afirman González, Sosa y Martín (2014) sobre estas: las TIC

deberían ser una fuente de oportunidades para la integración, el aprendizaje y el empleo, y no convertirse en un nuevo conjunto de barreras para los ciudadanos que aumente la exclusión, la discriminación y el aislamiento de la forma en que operan y evolucionan las sociedades del mundo globalizado (p. 31).

3) Semánticas: en consecuencia, se crean códigos y signos y se resignifican otros según el ambiente comunicacional. Si las interacciones se basan en compartir información sobre el quehacer diario en la empresa, crean señas particulares para asignar significado compartido con oyentes a acciones o cosas. Se podría hablar de *laboral sign* (como *home sign*) o de una nueva lengua de señas organizacional si se pudieran compilar las señas creadas en un diccionario.

4) Psicológicas: se identifican preconceptos y estereotipos relacionados con actitudes, creencias, valores y cultura de las personas (empleados y clientes), que a partir de experiencias y marcos de referencia condicionan las dinámicas comunicativas y pueden o no perpetuar formas de discriminación de las personas con discapacidad. Parafraseando a Marín de Villada<sup>8</sup> (1996): la imagen social de las personas con discapacidad se sigue percibiendo y valorando con el rótulo de minusvalía y se obvia la posibilidad de fortalecer sus potencialidades.

### **Barreras en la comunicación organizacional**

1) Personales: Kunsch (2003) sostiene que “las personas pueden facilitar o dificultar las comunicaciones. Todo dependerá de la personalidad de cada uno, del estado de ánimo, de las emociones, de los valores y de la forma como cada individuo se comporta en determinados contextos”, en ese sentido, es necesario gestionar la comunicación interna teniendo en cuenta las alteridades, es decir, las condiciones de ser otro en la organización, pues las personas sordas experimentan el rol de trabajador por primera vez y, adicionalmente, a causa de la limitación en el lenguaje, han experimentado

---

8 Entonces presidenta de la Junta Directiva de Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional de Colombia.

diversas formas de interactuar y relacionarse socialmente, satisfactorias o no, en el hogar, en la escuela, en el barrio, en la calle y con las instituciones.

En el estudio se evidenció que el público interno cuenta con información referente a las pautas de comunicación efectiva con personas sordas, aun así, la alta rotación de personal y la posibilidad de interacción con clientes alejados de la cultura no discriminatoria hacen que las dinámicas de relacionamiento entre empleados con discapacidad auditiva y oyentes incidan constantemente en el clima laboral.

Otro ejemplo de la manera como las personas inciden en el clima laboral está en lo que expresó una jefa de caja de Carrefour entrevistada:

En Carrefour, el clima es viva imagen del director de la tienda, es una fotografía, es muy abierto al personal, al bienestar, muy justo en la toma de decisiones, le gusta escuchar, solucionar, también hay cierto nivel de confianza, si hay algún tipo de inconveniente con un jefe, las cosas se solucionan como personas adultas.

Que no dista de lo que se pudo observar en los restaurantes de McDonald's, donde el espacio físico y el número de personas hacen que se estrechen lazos, los jefes se relacionan más frecuente y cercanamente con los familiares de los empleados con discapacidad auditiva y hasta les llegan a conocer sus amistades.

2) Administrativas/burocráticas: en cuanto a la manera como las organizaciones actúan y procesan la información, Kunsch (2003) destaca cuatro condiciones de Thayer (1976): la distancia física, la especialización de las funciones o tareas, las relaciones de poder, autoridad y estatus y la posesión de la información. Aunque las multinacionales estudiadas tengan claramente definida su identidad, procesos y roles jerárquicos, hasta las comunicaciones en el ámbito mundial, las dinámicas laborales en lo microlocalizado (tienda/punto o restaurante) se desarrollan de manera particular. De esta manera, se utilizan los canales interpersonales para gestionar la información importante y se dejan los medios internos para

que los profesionales de la comunicación difundan información de interés general. Así es como las relaciones de poder se dibujan a partir de quien posee la información importante y cómo la circula y se encuentra que los empleados con discapacidad auditiva quedan relegados a la relación comunicativa efectiva que puedan establecer con sus jefes directos, con quienes pueden resolver dudas en un lenguaje asertivo para construir la realidad organizacional en sus imaginarios.

3) Exceso de información: teniendo en cuenta que “el colectivo de personas sordas participa de una cultura, valores e identidad común, fraguada en torno a la lengua de signos, y a una concepción del mundo eminentemente visual” (Telefónica, 2005), algunos medios de comunicación escritos y orales fueron transformados para ser comprendidos fácilmente por los empleados con discapacidad auditiva, pero otros necesitan ser intervenidos, ya que este aspecto constituye una especie de saturación para el receptor, en palabras de Kunsch. La información que fluye en las empresas estudiadas responde en gran parte a actividades de endomarketing que, en línea con sus dinámicas de producción, busca promover entre los empleados valores destinados a servir a los clientes, que tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa: gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados (Kunsch, 2003).

4) Información incompleta y parcial: para los empleados con discapacidad auditiva el exceso de información del punto anterior se convierte en información incompleta e imparcial por la manera como ellos decodifican el mensaje, que en algunos canales cuenta con poco apoyo visual o de su lengua. Adicionalmente, además de revisar la accesibilidad de los medios por parte de los empleados con discapacidad auditiva y la forma como es construido el mensaje en los contenidos, es importante llamar la atención sobre la manera como la comunidad sorda de la organización participa como productor de la información y no solo como consumidor o protagonista de esta, aunque para revisar este aspecto se recomienda realizar un análisis de contenido.

## REFERENCIAS

- Aguirre García-Carpintero, A., Benages Gil, S., Palanques Arijá, M.<sup>a</sup> J. y Sánchez Lence, E. (2011). Factores que favorecen la inserción laboral de personas con discapacidad en Castellón. *Fòrum de Recerca*, 16, 265-276.
- Álvarez, J. y Rojo, J. (2003). Factores personales, familiares, sociales e institucionales del acceso de las personas con discapacidad al empleo público. *Boletín del Real Patronato sobre Discapacidad*, 54/55, 31-46.
- Asociación Nacional de Industriales (ANDI) (2011). Resultados de la Encuesta sobre Responsabilidad Social Empresarial de la ANDI 2010-2011. Recuperado de [http://www.pactodeproductividad.com/pdf/resultadosde la encuesta sobre rse 2010\\_2011.pdf](http://www.pactodeproductividad.com/pdf/resultadosde la encuesta sobre rse 2010_2011.pdf)
- Blanco, A. (2015). Responsabilidad social empresarial e integración laboral de personas con discapacidad intelectual: estudio de caso. *Revista Española de Discapacidad*, 3(1), 211-217. DOI: 10.5569/2340
- Carrillo, M. y Melara, M. (2010). La atención a la discapacidad en la empresa: una reflexión estratégica sobre los centros especiales de empleo. *Revista Icade*, 80, 235-264.
- Casado, D. y García, M. (1987). *Discapacidad y comunicación social*. Madrid: Real Patronato de Prevención y de Atención de Personas con Minusvalía.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2005). *Censo de población y vivienda 2005*. Bogotá.
- Escola de Gente (2002). *Manual da mídia legal: comunicadores pela incluso*. Río de Janeiro: wva.
- Fundación Once (2007). La igualdad de trato en el empleo: guía práctica. Recuperado de [http://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/GUIA\\_IGDAD\\_TRATO\\_EMPLEO\\_FONCE\\_xK5\\_2.pdf](http://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/GUIA_IGDAD_TRATO_EMPLEO_FONCE_xK5_2.pdf)
- Fundación Saldarriaga y Concha (2013). *Discapacidad: claves para verla, oírla y comprenderla*. Bogotá.
- González, M., Sosa, H. y Martín, A. E. (2014). Sistemas de comunicación no verbales. *Informes Científicos Técnicos*, 6(2), 30-56.
- Grinevald, C. (1998). Language endangerment in South America: A programmatic approach. En L. A. Grenoble y L. J. Whaley, *Endangered languages: Language loss and community response* (pp. 124-159). Londres: Cambridge University Press.

- Grupo Telefónica (2005). Comunicación para todos: pautas para la comunicación accesible. Recuperado de <http://www.cermi.es/es-ES/Biblioteca/Paginas/Inicio.aspx?TSMEIdPub=26>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) (2003). Proyecto de guía técnica colombiana. Recuperado de <http://www.ideaspaz.org/tools/download/47341>
- Jiménez Hurtado, y Rodríguez Domínguez, A. (2008). *Accesibilidad a los medios audiovisuales para personas con discapacidad* AMADIS 07. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad. Recuperado de <http://www.cesya.es/sites/default/files/documentos/amadis07.pdf>
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*, 2, 169-192.
- León Rodríguez, A. C. (coord.) (2010). *Estudio diagnóstico sobre barreras para la inclusión laboral de personas con discapacidad*. Bogotá. Recuperado de <http://pactodeproductividad.com/pdf/documentodiagnostico-pactodeproductividad.pdf>
- Macías, G. (1996). Los centros de recursos y los centros de información como promotores de la valoración del rol social de las personas con discapacidad. En *Memorias del XI Congreso de Discapacidad y Comunicación Social*. Bogotá.
- Marín de Villada, G. (1996). La imagen de las personas con discapacidad, elemento fundamental para la integración socio-laboral. En *Memorias del XI Congreso de Discapacidad y Comunicación Social* (pp. 15-23). Bogotá.
- Meir, I., Sandler, W., Padden, C. y Aronoff, M. (2010). Emerging sign languages. En M. Marschark y P. Spencer, *Oxford handbook of deaf studies, language, and education* (pp. 267-280). Nueva York: Oxford University Press.
- Nussbaum, M. (2007). *Las fronteras de la justicia: consideraciones sobre la exclusión*. Barcelona: Paidós.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2002). Gestión de las discapacidades en el trabajo. Recuperado de [http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_112521.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf)

- Pacto de Productividad (2010). Memorias del Foro Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad. Recuperado de [http://pactodeproductividad.com/s\\_evento16dic2010.html](http://pactodeproductividad.com/s_evento16dic2010.html)
- Pantano, L. (1996). Comunicación organizacional: coherencia entre el mensaje y la acción. En *Memorias del XI Congreso de Discapacidad y Comunicación Social*. Bogotá.
- Patiño Díazgranados, L. A. (2012). La responsabilidad social empresarial y su implicación en la inclusión y movilidad del capital humano. *Dimensión Empresarial*, 10(2), 86-99. DOI: 10.15665/rde.v10i2.212
- Rodríguez Garavito, C. y Rico Gutiérrez, L. (2009). *Dis-capacidad y derecho al trabajo*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Samaniego, P. (2006). *Aproximación a la realidad de las personas con discapacidad en Latinoamérica*. Madrid: CERMI.
- Thayer, L. O. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais* (Trad. Esdras do Nascimento e Sônia Coutinho). São Paulo: Atlas.
- Vicente, M. y López, A. J. (2007). El empleo de las personas con discapacidad en la sociedad de la información: desafíos para los nuevos Estados miembros. *Estudios de Economía Aplicada*, 25, 429-446.