

LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON  
IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

**David Ruiz Cardona, MBA**  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Mayagüez  
Colegio de Administración de Empresas  
[david.ruiz1@upr.edu](mailto:david.ruiz1@upr.edu)

**Mario Córdova Claudio, Ph.D.**  
Catedrático Asociado  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Mayagüez  
Colegio de Administración de Empresas  
[mario.cordova1@upr.edu](mailto:mario.cordova1@upr.edu)

# LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

## **Resumen**

Este artículo examina los factores económicos, de imagen, sociales, y legales que afectan el proceso de reclutamiento de personas con discapacidad en las empresas, a su vez analizar el conocimiento de los profesionales de Recursos Humanos de las leyes que cobijan las personas discapacitadas. Se utiliza un cuestionario suministrado a socios de SHRM Puerto Rico con el fin de estudiar sus opiniones sobre las circunstancias de las personas con discapacidades en el lugar de empleo. Los resultados indican que los encuestados tienen un buen conocimiento de las leyes y una actitud positiva hacia las personas con discapacidades. Los resultados del estudio son comparables a los obtenidos en los Estados Unidos de América.

**Frases Clave:** discapacitados, recursos humanos, prejuicio

## **Introducción**

A través de la historia, las personas con discapacidades han sido identificadas por sus diferencias. Sin importar si es una discapacidad física o mental, visible o no visible, ésta es objeto, en la sociedad americana, de prejuicios, estereotipos, discriminación, segregación y trato desigual. Los problemas sociales que confrontan estas personas pueden y han sido alterados por políticas del gobierno garantizando igualdad en los derechos. En vista de esta situación, en 1973, se creó el Acta de Rehabilitación —cuyo enfoque fue cubrir las necesidades de los individuos con discapacidades, pero no la igualdad con respecto a los derechos civiles. Luego, para 1990, se establece el *Americans with Disabilities Act* (ADA), que garantizaba igual oportunidad y acceso a las personas con discapacidades. Desde la creación de esta Acta, se ha visto el mejoramiento de las actitudes hacia las personas con discapacidad, pero aún existen tropiezos que limitan la participación de los mismos en la sociedad Americana (Strauss, 2006). En otras palabras, pese a las leyes creadas, como la Ley ADA, actualmente existen barreras que las colocan en desventaja.

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

Las tasas de empleo, patrones de la interacción social y segregación, y encuestas de actitudes sugieren que la sociedad posee un prejuicio significativo hacia los que tengan una discapacidad. El Congreso de los Estados Unidos reconoce que la sociedad ha demostrado actitudes negativas hacia estas y, asimismo, ha probado que se les discrimina por sus limitaciones. Esta situación es un problema social expansivo y serio. Esas actitudes han provocado que una persona discapacitada confronte problemas a nivel laboral y que no tenga libre acceso a la sociedad. La baja tasa de empleo de personas con discapacidades comprueba lo antes mencionado. En estudios realizados por la Universidad de Cornell en conjunto con la Asociación Americana de Personas con Discapacidades, se encontró que para el 2007, de los 22,382,000 impedidos, solo el 37.7% estaba empleado en comparación con el 79.7% que no padecen de alguna limitación (Haskell, 2010). Debido a la baja tasa de empleo de personas con discapacidades, se han realizado varias investigaciones para identificar cuáles son los mitos y/o factores que dificultan el proceso para reclutar a estos individuos.

En Puerto Rico, dada la necesidad que se tiene por resolver los problemas que confrontan las personas discapacitadas, se han creado leyes para su protección. Se han desarrollado muchas legislaciones para frenar las barreras que no le permiten educarse, ser empleados y llevar una vida normal y activa en Puerto Rico (Oficina del Procurador de Personas con Impedimentos (OPPI), n.d.-b). Para el 2 de julio de 1985 se creó la Ley 44, denominada la Ley de Prohibición de Discrimen Contra Impedidos, que establece que instituciones públicas o privadas no podrán ejercer, poner en vigor o usar procedimientos, métodos o prácticas discriminatorias contra personas que tengan algún tipo de discapacidad ya sea sensorial, mental o físico. Esta prohibición aplica al proceso de reclutamiento y durante su empleo. De la misma forma, no se puede exigir que el solicitante indique si ha tenido o padece algún tipo de discapacidad (Lexjuris, n.d.-c). Más

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

adelante, el 27 de septiembre de 1985, se creó la Ley 2 para dar origen a la Oficina del Procurador de Personas con Impedimentos, la que tuvo como propósito establecer las normas y garantías necesarias para proteger los derechos de los discapacitados. De igual forma, la Ley 2 vino a fomentar su espíritu de pertenencia en una sociedad que no les imponga barreras físicas, ni espirituales, que procure el logro de sus aspiraciones y que los integre al quehacer productivo del País en la medida de sus capacidades (Oficina del Procurador de Personas con Impedimentos (OPPI), n.d.-a). Para el 27 de julio de 1996, surgió la Ley 81, también conocida como la Ley de Igualdad de Personas con Impedimentos que tenía como objetivo el establecimiento de mecanismos que desarrollaran el potencial de estas en el mercado laboral. Dicha ley, además, declaró que la persona no está obligada a revelar al patrono cuál es su discapacidad; con ello se evita el discrimen y cualquier factor negativo que pueda influir en su contratación (Oficina del Procurador de Personas con Impedimentos (OPPI), n.d.-c). Para el año 2004, se establece otra ley que aspiraba ampliar la igualdad de todos los ciudadanos con discapacidad y garantizar una mejor calidad de vida para los mismos. Esta es conocida como la Ley de la Carta de Derechos de Personas con Impedimentos (Oficina del Procurador de Personas con Impedimentos (OPPI) n.d.-b); Lexjuris., n.d.-b). Posteriormente, han surgido leyes y de las últimas, podemos mencionar la Ley 219 de 2006, también se le conoce como Ley para Fomentar el Empleo de las Personas con Impedimentos Cualificadas en las Agencias, Dependencias y Corporaciones Públicas del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, al menos 5%. Esta ley fomenta la contratación de personas con discapacidades en agencias gubernamentales. Cabe destacar que, esta surgió debido a un estudio efectuado entre el 2002 y 2003, que afirmaba que en las agencias del Gobierno el porcentaje de contratación de personas con discapacidad era de un 2.02%. Esta ley erigió que toda agencia del gobierno debe contratar un 5% de estas (Lexjuris, n.d.-a).

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

En Puerto Rico, sin lugar a dudas, las reglas con relación a los discapacitados se han creado por el interés que se tiene, de romper las barreras que impiden su participación en diversas actividades. Además, se crean porque se busca cómo aumentar el porcentaje de contratación. Hoy día, no se han encontrado estudios en Puerto Rico para investigar los factores que afectan la posibilidad de reclutar personas con discapacidades, pero sí existen estudios que reflejan discriminación por discapacidad en la Isla. Por ejemplo, las estadísticas reflejan que desde el 2006 hasta el 2009 se han registrado 777 casos de discriminación por discapacidad (Tendenciaspr, 2010).

### **Justificación**

Sin importar las leyes existentes la práctica se continúa en la actualidad (Copeland, 2007) y los empleadores se muestran, cada vez, más reacios a su contratación debido a que tienen la idea de que requerirán adiestramiento extenso, supervisión constante y acomodos razonables súper costosos (Cimera, 2009). En resumen, los estereotipos, prejuicios y el discriminación son los problemas principales dentro de la sociedad (Strauss, 2006), debido a los estigmas asociados con el discapacidad (Bradley, 2009).

Actualmente en Puerto Rico, continúa el discriminación y así las estadísticas de 2006 al 2009 lo evidencian. El total de casos de discriminación por discapacidad suma a 777 (Tendenciaspr, 2010). Un ejemplo reciente de discriminación ocurrió el 6 de octubre de 2011, cuando la EEOC demandó a la compañía AT&T por un caso de discriminación. Miguel Meléndez, empleado de esa empresa, había perdido en su totalidad la visión y solicitó acomodo razonable. Dicho acomodo consistía en un programa de computadora que permitiese que personas no videntes pudieran manejar aplicaciones en la computadora. La compañía aunque tenía el conocimiento que tal programa para personas con limitación visual existía se lo negó al empleado (AT&T Sued by EEOC in Puerto Rico Disability Discrimination Lawsuit, 2011). Otro caso aconteció el 29 de

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

agosto de 2011, cuando el Departamento de Justicia de los Estados Unidos multó al Departamento de Justicia de Puerto Rico porque no le proporcionaron un acomodo razonable o no le facilitaron una silla de ruedas a una persona que lo necesitaba (Justice Department Settles Lawsuit with the Puerto Rico Department of Justice Regarding Employment Rights Under the ADA, 2011; U.S. Department of Justice, 2011). Otro evento de discrimen se dio por parte de la compañía Lausell, que despidió al empleado porque padecía de diabetes y no querían ofrecerle acomodo razonable. La EEOC multó a la compañía por la cantidad de \$ 74,500 (Marrero, 2008).

Las estadísticas del Departamento del Trabajo de Puerto Rico y los ejemplos mencionados es un reflejo de que en Puerto Rico el discrimen contra estos es latente, a pesar de que la Ley ADA lucha por la igualdad en el empleo y la Constitución de Puerto Rico prohíbe todo tipo de discrimen. Conviene advertir que, obviando las estadísticas, no se refleja en cuáles de los 777 casos hubo discrimen en el área de reclutamiento. Y es allí, cuando se ve la necesidad de investigar durante el proceso de reclutamiento para un empleo. Tampoco se han encontrado en Puerto Rico, estudios para identificar la presencia de estos factores que generen la discriminación en el proceso de reclutamiento. Es decir, identificar barreras que pueden causar que un empleador no reclute a una persona con discapacidad.

De acuerdo con la baja tasa de empleo de personas con discapacidades y los ejemplos ya previamente referidos, entiendo es importante estudiar e identificar los factores que toman en consideración los empleadores, de ciertas empresas en Puerto Rico, para contratar a discapacitados. Esta investigación nos permitirá identificar los factores legales, imagen, económicos, sociales, conocimiento sobre las leyes que cobijan a las personas discapacitadas y detectar las áreas de necesidad para promover el reclutamiento, la contratación y la promoción de los mismos (Hernandez, McDonald, Divilbiss, Horin, Velcoff, & Donoso, 2008). Como dice

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

Copeland (2007), más investigación es necesitada para explorar las barreras de emplear a personas con discapacidad y diseñar intervenciones para combatir las barreras. Nos interesa en particular si estas tendencias continúan hoy día.

### **Objetivos**

El objetivo principal de esta investigación es determinar los factores económicos, imagen, sociales y legales que afectan la posibilidad de que una empresa reclute a individuos con discapacidad en Puerto Rico. Asimismo, del objetivo principal, se establecen los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar el factor de mayor influencia en la toma de decisión en reclutar o no reclutar a una persona con discapacidad.
2. Identificar el conocimiento que tienen los patronos de las leyes que cobijan a las personas con limitaciones.
3. Determinar si existe una relación entre el conocimiento de las leyes por parte del patrono y los factores que afectan la posibilidad de que una empresa reclute personas con discapacidad en las empresas en Puerto Rico.

### **Revisión de Literatura**

Comenzamos nuestra discusión con la definición de discapacidad. La Ley ADA lo define como una discapacidad física o mental que limita sustancialmente una o más de las actividades esenciales de la persona; que existe registro, historial o récord **de discapacidad**; o ya es considerada que tiene tal discapacidad (Haskell, 2010; Strauss, 2006). El modelo médico de discapacidad la ha definido como una discapacidad funcional o estructural de una persona. Este modelo ha servido de base para el desarrollo de la política pública, previa a la Acta de Rehabilitación de 1973. Críticos argumentan que el modelo ya mencionado, consideran **la discapacidad** como una desviación

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

negativa no normal, y que es un defecto o deficiencia que necesita ser arreglado (Strauss, 2006). Otra definición para este modelo describe **que es un discapacidad** en la estructura o funciones de un cuerpo que resulta en la incapacidad o disminuyen la capacidad para trabajar (*National Council of Disability*, 2011). En resumen, busca curar las diferencias en vez detectar la fortaleza que estos individuos poseen (Haskell, 2010). Mientras que el modelo sociopolítico define el discapacidad por las características físicas o mentales de un individuo, así como las barreras dentro del ambiente político y social (Strauss, 2006). Enfatiza que son variaciones físicas, sensoriales, intelectuales o psicológicas que pudiera causar una limitación en el individuo, pero no necesariamente genera un discapacidad (*National Council of Disability*, 2011). A diferencia del modelo médico, este ve la discapacidad como una simple variación normal de la diversidad humana. Dentro de este contexto se han hecho intervenciones en varios ambientes para que las personas discapacitadas puedan tener igual acceso a las escuelas, el trabajo, espacios públicos, entre otros. La definición legal de discapacidad, ofrecida por la Ley ADA, refleja un movimiento histórico del modelo médico al modelo sociopolítico. (Strauss, 2006). La Organización Mundial de Salud ha utilizado ambos modelos ya mencionado para definir el termino de un discapacidad, esta organización lo describe como un fenómeno complejo, que refleja una interacción entre las características de estos individuos y la sociedad en la cual **él** o ella vive (*National Council of Disability*, 2011). El Censo de Estados Unidos detalla que la discapacidad es una condición sensorial, física, emocional o mental a largo plazo que dificulta a él o ella realizar las actividades diarias o que impide que el o ella que pueda salir fuera del hogar, o trabajar para una empresa o estar en el mundo de negocios (Haskell, 2010).

Para el año 2003, las personas con discapacidad en Estados Unidos representaban uno de los grupos minoritarios más grandes en la nación, estimado en 51 millones de personas (Haskell,



## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

2010). Las estadísticas afirman que el 11.9% de los 304,287,836 habitantes en Estados Unidos tiene discapacidades, equivalente a 36.2 millones de individuos (*U.S. Census Bureau, 2010a*). Sin embargo, en Puerto Rico con un total de 3,695,636 habitantes hay un total 726,334 personas con discapacidad, lo que representa el 19.7% de la población (*U.S. Census Bureau, 2010b*). Además de definir el término y conocer las estadísticas es imperativo saber que los discapacitados se dividen en dos categorías: físico y mental.

De acuerdo con las estadísticas de la EEOC, el discrimen por discapacidad ha ido en aumento. En el año 2006 se recibieron 15,575 casos, mientras que en el 2010 se recibieron unos 25,165. Esto representa un aumento de 61.5% en los últimos cuatro años (*U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2010*). Es sumamente necesario entender el término de discrimen por alguna limitación física y/o mental. El discrimen por discapacidad, de acuerdo con la EEOC, es cuando un candidato a empleo o empleado es tratado de forma menos favorable durante el proceso de reclutamiento o en el empleo porque la persona tiene un historial de la condición o se cree que su discapacidad físico y/o mental no será transitorio (*U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2011*).

Se ha estimado que sólo el 19% de las personas americanas que tienen algún tipo de discapacidad están con empleo en comparación con el 77% de americanos que no tienen ninguna discapacidad y actualmente están empleadas (Siperstein, Romano, Mohler & Parker, 2006). Un reporte de la *National Organizational Disability* mencionó que el 35% de las personas con discapacidad están empleadas en comparación con el 78% de los individuos que no tienen ninguna condición. El número de personas con discapacidad en el mercado laboral ha disminuido a una razón de hasta tres veces por encima que el de las personas sin ningún tipo de discapacidad (Chan, Strauser, Maher, Lee, Jones, & Johnson, 2010). Estudios han encontrado que los patronos

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

globalmente están de acuerdo con reclutar personas con discapacidad, pero cuando llega el momento de aplicar las prácticas de reclutamiento, están más dispuestos a reclutar a una persona que no tenga discapacidad (Siperstein, Romano, Mohler & Parker, 2006; Hernández, McDonald, K., Divilbiss, Horin, Velcoff, & Donoso, 2008). Lo mismo sucede cuando estudios revelan que las actitudes globales de los empleadores son positivas hacia estos individuos, pero cuando se estudia una actitud en específico se vuelven negativas (Bradley, 2009). Para el 2005 una investigación reveló que en Estados Unidos se reportaron más de 21 millones de adultos con discapacidad, y cuatro de cada diez de estos individuos tenían trabajo a tiempo completo o parcial. Esto contrasta con la tasa de empleo de personas sin ninguna discapacidad, cuya proporción de empleabilidad es de 8 de cada 10 individuos. (Hernández, McDonald, Divilbiss, Horin, Velcoff, & Donoso, 2008). Un estudio hecho por la Universidad de Cornell, en el año 2007, reveló que el 37.7% de la población de personas con discapacidad estaban empleados en contraste con el 79.7% de los individuos que no tienen ninguna discapacidad (Haskell, 2010). En la página oficial del Departamento del Trabajo en Estados Unidos indica que la tasa de participación de personas con discapacidad en el mercado laboral fue de 21% en agosto 2011 y 20.9% en agosto en 2012, un número muy bajo al compararlo con la población sin discapacidad, cuya participación en el mercado laboral fue de 69.9% en agosto 2011 y 69.4% en agosto 2012. Mientras, que la tasa de desempleo de personas con discapacidad fue de 16.1% en agosto 2011 y 13.9% en agosto en 2012, un número que sigue siendo menor al compararlo con la población sin discapacidad la cual el desempleo fue de 8.8% en agosto 2011 y 8% en agosto 2012 (Bureau of Labor Statistic, 2012).

Alrededor de 6 de cada 10 compañías reportan que al menos han reclutado una persona con discapacidad, mientras que un 25% reveló que nunca ha reclutado a una persona con discapacidad. En promedio, estas organizaciones, reportaron que de todas las personas que han reclutado en los

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

últimos tres años, solo un 2% representa las personas con discapacidad (Harris Interactive, 2010). Un estudio mostró que el 19.1% de las empresas en Estados Unidos tienen empleados con algún tipo de discapacidad pero solo 13.6 reportan que están activamente reclutando personas con discapacidad. Un 8.7% mencionó haber reclutado a estos individuos en los pasados 12 meses (Domzal, Houtenville & Sharma, 2008).

Estudios revelan que un empleador que reclute una persona con discapacidad crea una mayor posibilidad de que ese mismo empleador reclute otras personas con algún tipo de discapacidad (Hernández, McDonald, Divilbiss, Horin, Velcoff, & Donoso, 2008; Siperstein, Romano, Mohler & Parker, 2006; Copeland, 2007). En una investigación se descubrió que el 97% de los patronos que reclutaron personas con discapacidades, volverían hacerlo en el futuro (Siperstein, Romano, Mohler & Parker, 2006).

En resumen, la tasa de empleo para este grupo es baja (Chan, Strauser, Maher, Lee, Jones, & Johnson, 2010). Una causa potencial para la alta tasa de desempleo o baja tasa de empleo, es las actitudes negativas que mantienen los miembros de la sociedad y empleadores hacia estos individuos (Bradley, 2009; Chan, Strauser, Maher, Lee, Jones, & Johnson, 2010). Las decisiones hechas por los empleadores son **críticas** y esenciales para aumentar la tasa de empleo de individuos con discapacidad (Kaye, Jans, & Jones, 2011).

Para efectos de esta investigación los factores que sirven de barrera para emplear personas con discapacidad se desglosan en tres categorías: económicos, sociales y legales.

### **Metodología**

El diseño de esta investigación es uno de índole exploratorio. El método de la misma es hacer una encuesta a los socios de SHRM establecidos en Puerto Rico, para identificar cuáles factores económicos, sociales, imagen y legales afectan la posibilidad de que una empresa reclute

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

a una persona con discapacidad. A su vez deseamos identificar cuánto conocimiento tienen los patronos, en la región de Puerto Rico, sobre las leyes que cobijan a las personas con discapacidad.

La población comprende todos los gerenciales de Recursos Humanos en Puerto Rico. Para efecto de esta investigación se ha dividido a Puerto Rico en seis regiones. Estas regiones son: Oeste, Este, Norte, Sur, Metro y Centro. A continuación se muestra una tabla con la distribución de los pueblos según la región. A su misma vez, la muestra se ha dividido en cinco categorías de industrias, las cuales son: manufactura, alojamiento, servicio, ventas al detal y ventas al por mayor.

En el Censo de Industrias, realizado en Puerto Rico para el 2010, se refleja que hay 44,693 establecimientos o empresas (*Censtats Database*, 2010), lo cual constituye todas las empresas de Puerto Rico. Dentro de todas esas industrias, para el año 2010, las estadísticas reflejan un total de 4,220 profesionales de Recursos Humanos laborando en las empresas (Departamento del Trabajo y Recursos Humanos de Puerto Rico, 2010). El marco muestral, por otro lado, es el conjunto de los profesionales de recursos humanos, de diferentes industrias, incluidos en la base de datos de SHRM (Sociedad para la Gerencia de los Recursos Humanos). De la base de datos de SHRM, hay un total de 1,157 profesionales y socios de la asociación ya mencionada. El total de observaciones que debe haber en la muestra como mínimo es de 108. Para computar la muestra se utilizaron dos fórmulas presentadas a continuación y que fueron obtenidas del artículo: *Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research* (James, Joe, & Chadwick, 2001).

$$\underline{n}_0 = \frac{(t)^2 * (s)^2}{(d)^2} = \frac{(1.96)^2 * (1.167)^2}{(7 * .03)^2} = \frac{(3.8416) * (1.361889)}{(0.0225)} = 119$$

$$\underline{n}_1 = \frac{\underline{n}_0}{1 + \underline{n}_0 / Población} = \frac{119}{1 + 119 / 1,157} = 108$$

Donde:

$\underline{n}_0$  = tamaño de la muestra requerida de acuerdo a la fórmula de Cochran = 119

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

$n_1$  = tamaño de la muestra requerida porque la muestra es <al 5% de la población = 116

$t$  = valor seleccionado para el nivel de alfa de .025 en ambos lados de la distribución = 1.96

$s$  = estimado de la desviación estándar en la población = 1.167

$d$  = margen de error aceptable para la media a ser estimada = 0.21

Población: Cantidad de profesionales de Recursos Humanos que son socios de SHRM = 1,157

El cuestionario fue sometido al Comité de Protección de Seres Humanos en la Investigación localizado en la U.P.R., Recinto Universitario de Mayagüez para poder recibir la autorización necesaria para administrar el instrumento ya mencionado. El cuestionario consta de seis partes. La primera, abarca las preguntas de tipo de industria y localización geográfica. De la segunda parte a la quinta parte hay preguntas escala Likert. La escala Likert tiene un rango del uno al cinco, donde el uno es totalmente de acuerdo y el cinco es totalmente en desacuerdo. La segunda parte del cuestionario estudia los factores legales, la tercera parte examina los factores de imagen, la cuarta parte investiga el factor social y la quinta parte estudia los factores económicos. La sexta parte contiene preguntas cerradas en las que el participante puede seleccionar “Sí” o “No”. El enfoque es investigar mediante las preguntas cuánto conocimiento tienen los patronos sobre las leyes que cobijan a las personas con discapacidad. En fin el propósito de todas las preguntas del cuestionario es investigar los factores sociales, imagen, económicos, legales y conocimiento que afectan el proceso de reclutamiento de personas con discapacidades.

### **Procedimiento**

Los cuestionarios fueron administrados a través de Google Docs, lo cual provee las herramientas para crear cuestionarios y recopilar los resultados a través del internet. Para iniciar la recopilación de datos, se contactó a SHRM para la administración del cuestionario, a 1,157 gerenciales de recursos humanos y socios de SHRM, por correo electrónico. A cada participante

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

se le proveyeron las instrucciones para llenarlo, información sobre el estudio y una hoja de consentimiento en la que se le comunicó que es totalmente voluntario y anónimo. Además, se les envió el contacto telefónico y el correo electrónico del encuestador para preguntas antes, durante o después de haber llenado el cuestionario. El proceso de recopilación de datos comenzó en abril de 2013 y finalizó en mayo de ese mismo año. El total de cuestionarios respondidos fue 205.

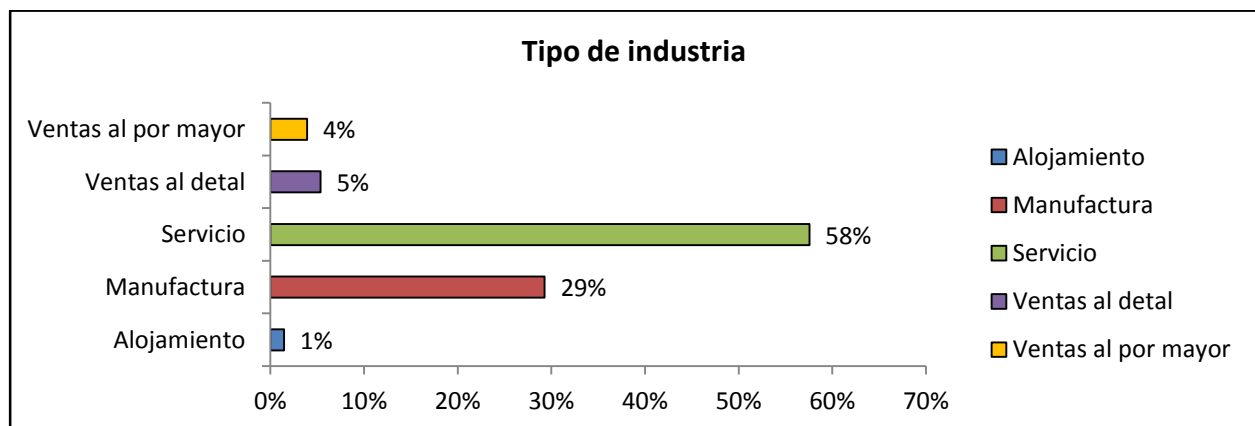
El análisis de datos fue uno de índole descriptivo.

### Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de los cuestionarios administrados a nuestra población. La cantidad de cuestionarios respondidos fue de 205. Primero, se presentan los resultados a base de tipo de industria y posición geográfica. Segundo, se muestran los resultados, segregados por cada factor (legal, imagen, social, económico y conocimiento). Finalmente, se explora cualquier relación entre el conocimiento de las leyes laborales, en lo que trata de personas con discapacidades, y la probabilidad de contratarlas.

#### Tipo de industria

En este estudio se dividieron las empresas en cinco industrias: alojamiento, manufactura, servicio, ventas al detal y al por mayor. El participante solamente podía seleccionar una opción.



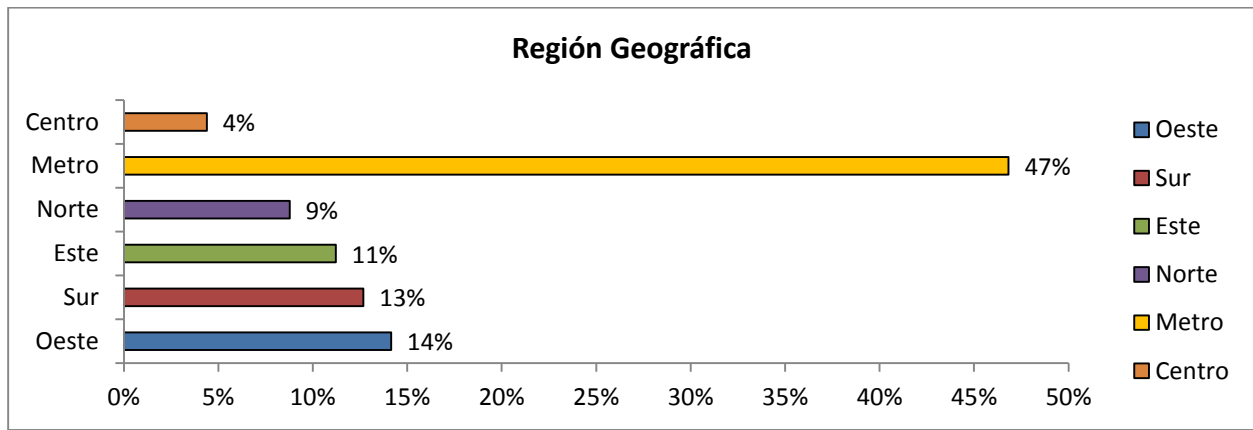
**Figura 1**

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

El 58% de los participantes son de la industria de servicio, siendo la mayor en participación de todos los sectores industriales. Le sigue la industria de manufactura con un 29%, ventas al detal con un 5%, ventas al por mayor con un 4% y alojamiento con 1%.

### Posición geográfica

Se dividió a Puerto Rico en seis regiones geográficas, las cuales son: centro, metro, norte, este, sur y el área oeste. El participante solamente podía seleccionar una opción.



**Figura 2**

El 47% de los participantes son de la región metro, siendo la mayor en participación de todas las regiones de Puerto Rico. Le sigue el área oeste con un 14%, zona sur con un 13%, el este con un 11%, región norte con un 9%, y finalmente el área central con un 4%.

### Factor legal

La segunda parte, factor legal, se compone de 5 aseveraciones. Las respuestas son obtenidas en la escala "Likert", donde el participante podía seleccionar un valor del uno al cinco, en donde el valor 1 es "Totalmente de acuerdo" y el número 5 es "Totalmente en desacuerdo". A continuación incluimos los resultados de los tres factores legales que más claramente representan las actitudes de los encuestados sobre el factor legal cuando se trata de contratar personas con discapacidades.

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

*Pregunta 1: Creo que la contratación de personas con discapacidad puede aumentar el riesgo de litigación bajo la ley ADA.*

El 41% de los participantes está totalmente en desacuerdo que la contratación de personas con discapacidad puede aumentar el riesgo de litigación bajo la ley ADA y el 19% está en desacuerdo. El 26% respondió de forma neutral. El 9% está de acuerdo mientras que el 5% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

*Pregunta 2: Creo que la contratación de personas con discapacidad puede ser obstaculizada por las políticas de la unión de la empresa.*

El 50% de los participantes está totalmente en desacuerdo que la contratación de personas con discapacidad puede ser obstaculizada por las políticas de la unión de la empresa y el 16% está en desacuerdo. El 20% respondió de forma neutral. El 9% está de acuerdo mientras que el 3% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

*Pregunta 3: Creo que la contratación de personas con discapacidad puede ser obstaculizada por las políticas de contratación de la organización.*

El 60% de los participantes está totalmente en desacuerdo que la contratación de personas con discapacidad puede ser obstaculizada por las políticas de contratación de la organización y el 15% está en desacuerdo. El 13% respondió de forma neutral. El 9% está de acuerdo mientras que el 4% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

*Resultados Puerto Rico vs. Estados Unidos.*

Al comparar estos resultados con los obtenidos en otras investigaciones en Estados Unidos (Dixon, Kruse & Van Horn, 2003; Morgan & Alexander, 2005; Copeland, 2007; Copeland, Chan, Bezyak & Fraser, 2010; Shaffert, 2009; Kaye, Jans, & Jones, 2011; Hemenway, King, Rohani, Word & Brennan, 2003), se puede observar que los resultados son bien similares.



## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

### Factor imagen

La segunda parte se compone de 6 aseveraciones. Las respuestas son obtenidas en la escala "Likert", donde el participante podía seleccionar un valor del uno al cinco, en donde el valor 1 es "Totalmente de acuerdo" y el número 5 es "Totalmente en desacuerdo". A continuación incluimos los resultados de los tres factores de imagen que más claramente representan las actitudes de los encuestados sobre el factor legal cuando se trata de contratar personas con discapacidades.

*Pregunta 1: La contratación de personas con discapacidad tiene un efecto positivo en la imagen pública de la empresa.*

El 5% de los participantes está totalmente en desacuerdo que la contratación de personas con discapacidad tiene un efecto positivo en la imagen pública de la empresa y el 3% está en desacuerdo. El 13% respondió de forma neutral. El 17% está de acuerdo mientras que el 62% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

*Pregunta 2: La contratación de personas con discapacidad no sería apropiada si ese empleado trabaja directamente con el cliente.*

El 75% de los participantes está totalmente en desacuerdo que la contratación de personas con discapacidad no sería apropiada si ese empleado trabaja directamente con el cliente y el 10% está en desacuerdo. El 9% respondió de forma neutral. El 3% está de acuerdo mientras que el 1% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

*Pregunta 4: La contratación de personas con discapacidad va a generar actitudes negativas con los clientes o consumidores.*

El 66% de los participantes está totalmente en desacuerdo que la contratación de personas con discapacidad va a generar actitudes negativas con los clientes o consumidores y el 18% está

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

en desacuerdo. El 9% respondió de forma neutral. El 5% está de acuerdo mientras que el 0% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

### *Resultados Puerto Rico vs. Estados Unidos.*

Al comparar estos resultados con los obtenidos en otras investigaciones en Estados Unidos, se puede observar que los resultados son bien similares (Dixon, Kruse & Van Horn, 2003; Morgan & Alexander, 2005; Copeland, 2007; Copeland, Chan, Bezyak & Fraser, 2010; Shaffert, 2009; Kaye, Jans, & Jones, 2011; Hemenway, King, Rohani, Word & Brennan, 2003).

### Factor social

La tercera parte, se compone de 29 aseveraciones. Las respuestas son obtenidas en la escala "Likert", donde el participante podía seleccionar un valor del uno al cinco, en donde el valor 1 es "Totalmente de acuerdo" y el número 5 es "Totalmente en desacuerdo". A continuación incluimos los resultados de los tres factores de imagen que más claramente representan las actitudes de los encuestados sobre el factor social cuando se trata de contratar personas con discapacidades.

*Pregunta 7: Todos los empleados, incluyendo aquellos que tengan discapacidad, deben ser evaluados bajo los mismos estándares de desempeño.*

El 5% de los participantes está totalmente en desacuerdo y el 6% en desacuerdo en que todos los empleados, incluyendo aquellos que tengan discapacidad, deben ser evaluados bajo los mismos estándares de desempeño. El 11% respondió de forma neutral. El 19% está de acuerdo mientras que el 57% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

*Pregunta 26: Un solicitante con discapacidad carece de las habilidades, destrezas y experiencia necesarias para hacer el trabajo.*

El 63% de los participantes está totalmente en desacuerdo que la un solicitante con discapacidad carece de las habilidades, destrezas y experiencia necesarias para hacer el trabajo y

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

el 18% está en desacuerdo. El 12% respondió de forma neutral. El 2% está de acuerdo mientras que el 0% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

*Pregunta 28: Mi experiencia contratando personas con impedimento ha sido negativa.*

El 59% de los participantes está totalmente en desacuerdo que la experiencia contratando personas con impedimento ha sido negativa y el 12% está en desacuerdo. El 20% respondió de forma neutral. El 3% está de acuerdo mientras que el 1% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

*Resultados Puerto Rico vs. Estados Unidos*

Al comparar estos resultados con los obtenidos en otras investigaciones en Estados Unidos, se puede observar que los resultados son bien similares. Sin embargo, cabe señalar que hay diferencias en algunos resultados.

Un estudio, hecho en Estados Unidos, encontró que el 30.1% de los participantes piensan que las personas con discapacidad carecen de las habilidades necesarias en el empleo versus el 32.8% que está en desacuerdo con esa premisa (Hemenway, King, Rohani, Word & Brennan, 2003). Por otro lado, nuestros resultados revelaron que el 81% de los patronos está de acuerdo con que las personas con discapacidad sí poseen las habilidades, destrezas y conocimiento para cumplir con las funciones del trabajo.

Otro resultado en donde hay diferencia es en la premisa sobre si la persona discapacitada es independiente o no en su área de trabajo. Un estudio realizado en Estados Unidos reveló que el 72.5% de los patronos piensan que una persona con discapacidad es una persona muy dependiente (Hemenway, King, Rohani, Word & Brennan, 2003). Mientras que en nuestro estudio, el 63% de los encuestados entienden que este grupo de personas son independientes en sus labores.

Factor económico

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

La cuarta parte, se compone de 28 aseveraciones. Las respuestas son obtenidas en la escala "Likert", donde el participante podía seleccionar un valor del uno al cinco, en donde el valor 1 es "Totalmente de acuerdo" y el número 5 es "Totalmente en desacuerdo". A continuación incluimos los resultados de los tres factores de imagen que más claramente representan las actitudes de los encuestados sobre el factor económico cuando se trata de contratar personas con discapacidades.

*Pregunta 5: Estos no producen una calidad adecuada de trabajo.*

El 62% de los participantes está totalmente en desacuerdo que las personas con discapacidad no producen una calidad adecuada de trabajo y el 22% está en desacuerdo. El 8% respondió de forma neutral. El 4% está de acuerdo mientras que el 1% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

*Pregunta 19: Pueden beneficiarse del adiestramiento en el trabajo.*

El 2% de los participantes está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que las personas con discapacidad pueden beneficiarse del adiestramiento en el trabajo El 16% respondió de forma neutral. El 19% está de acuerdo mientras que el 60% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

*Pregunta 24: Las personas con discapacidad no quieren trabajar.*

El 67% de los participantes está totalmente en desacuerdo que las personas con discapacidad no quieren trabajar y el 16% está en desacuerdo. El 13% respondió de forma neutral. El 0% está de acuerdo mientras que el 2% está totalmente de acuerdo con la aseveración ya mencionada.

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

### *Resultados Puerto Rico vs. Estados Unidos*

Al comparar estos resultados con los obtenidos en otras investigaciones en Estados Unidos, se puede observar que los resultados son bien similares. Sin embargo, cabe señalar diferencias de varios resultados cuando se comparan con investigaciones previas en Estados Unidos.

En una de las investigaciones se puede observar que el 55.8% de los patronos piensan que otros patronos no reclutan personas con discapacidad porque no pueden hacer las funciones básicas del empleo que ellos han aplicado, el 81.4% piensan que otros patronos se preocupan por los altos costos de acomodo razonable y el 69% entienden que los patronos no reclutarían una persona con discapacidad por miedo a un aumento en los costos de salud y primas de compensación de los empleados (Kaye, Jans, & Jones, 2011). Por otro lado, en nuestro estudio, un 80% respondió que confían en que los empleados con discapacidad sí son capaces de realizar las tareas necesarias del empleo para el cual solicitó, sólo el 30% de los encuestados está preocupado por el costo de acomodo razonable, el 22% está favor de que sienten preocupación por los costos de seguro médico y, finalmente, un 8% entiende que el contratar este grupo de personas aumenta los costos de las primas de los empleados..

### Conocimiento

La quinta parte se compone de 15 aseveraciones. Las preguntas son de "Sí" o "No" según el conocimiento que posea el participante. A continuación incluimos los resultados de los tres factores de conocimiento de las regulaciones aplicables a la contratación de personas con discapacidades. A la misma vez, determinamos si existe relación entre el conocimiento de las leyes laborales en lo que trata de personas con discapacidades con la probabilidad de contratarlas.

*Pregunta 3: ¿Sabía usted que el patrono no necesita proveer acomodo razonable, si el mismo representa un esfuerzo extremadamente oneroso para la empresa?*

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

El 79% conoce que el patrono en Puerto Rico no necesita proveer acomodo razonable, si el mismo representa un esfuerzo extremadamente oneroso para la empresa. Sólo el 20% no conocía sobre la premisa ya mencionada.

*Pregunta 4: ¿Cree que la premisa anterior afecta negativamente la probabilidad de contratación de personas con discapacidad?*

El 49% cree que la premisa anterior no afecta negativamente la posibilidad de contratación de personas con discapacidad. El 47% respondió de forma afirmativa a la pregunta.

*Pregunta 5: ¿Sabía usted que una persona con impedimento tiene el derecho de obtener un empleo libre de discrimen por razón de su impedimento?*

El 96% conoce que una persona con impedimento tiene el derecho de obtener un empleo libre de discrimen por razón de su impedimento mientras que el 3% desconocía la premisa anterior.

*Pregunta 6: ¿Cree que la premisa anterior afecta negativamente la probabilidad de contratación de personas con discapacidad?*

El 87% piensa que la premisa anterior no afecta negativamente la posibilidad de contratación de personas con discapacidad. El 10% contestó de forma afirmativa a la pregunta.

*Pregunta 9: ¿Sabía que las personas con discapacidad tienen derecho a acceder a los beneficios y servicios públicos en el área del empleo?*

El 79% conoce que una persona con impedimento tiene el derecho a acceder a los beneficios y servicios públicos en el área del empleo mientras que el 19% desconocía la premisa.

*Pregunta 10: ¿Cree que la premisa anterior afecta negativamente la probabilidad de contratación de personas con discapacidad?*

El 85% cree que la premisa anterior no afecta negativamente la posibilidad de contratación de personas con discapacidad. El 12% respondió de forma afirmativa a la pregunta.

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

*Pregunta 15: ¿Cree usted que el conocimiento de las leyes laborales en lo que trata de personas con discapacidades está relacionado con la probabilidad de contratarlas?*

El 71% cree que el conocimiento de las leyes laborales en lo que trata de personas con discapacidades está relacionado con la probabilidad de contratarlas. El 26% entiende que no hay ninguna relación entre el conocimiento en las leyes y la contratación de personas con discapacidad.

*Resultados Puerto Rico vs. Estados Unidos*

Al comparar estos resultados con los obtenidos en otras investigaciones en Estados Unidos, se puede observar que los resultados son bien similares (Dixon, Kruse & Van Horn, 2003; Morgan & Alexander, 2005; Copeland, 2007; Copeland, Chan, Bezyak & Fraser, 2010; Shaffert, 2009; Kaye, Jans, & Jones, 2011; Hemenway, King, Rohani, Word & Brennan, 2003). Debe notarse, sin embargo, que mientras las regulaciones federales sobre este tema son iguales, aquellas de origen estatal no tienen necesariamente equivalente en otras jurisdicciones.

### Conclusiones

*¿Cuáles son los tres factores legales que más influyen en la decisión de reclutar a un candidato con discapacidad?*

En el factor legal, se encontró que los profesionales de recursos humanos entienden que el reclutar este grupo de personas no aumenta el riesgo de litigación bajo el Acta de Americanos con Discapacidad (ADA). Que el proceso de reclutamiento no es obstaculizada por las políticas de la unión de la empresa ni por las políticas de contratación de la compañía.

*¿Cuáles son los tres factores de imagen que más influyen en la decisión de reclutar a un candidato con discapacidad?*

En el factor imagen, se encontró que los profesionales de recursos humanos entienden que el reclutar este grupo de personas tiene un efecto positivo en la imagen pública de la empresa, se

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

ve apropiado que el empleado con discapacidad trabaje directamente con el cliente y que la misma no va a generar actitudes negativas en los clientes o consumidores.

*¿Cuáles son los tres factores sociales que más influyen en la decisión de reclutar a un candidato con discapacidad?*

En el factor social, se encontró que los profesionales de recursos humanos están de acuerdo con que todos los empleados, incluyendo aquellos que tengan una discapacidad, deben ser evaluados bajo los mismos estándares de desempeño. También entienden que un solicitante de empleo con discapacidad no carece de las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para hacer el trabajo, y que la experiencia contratando este grupo de personas no ha sido negativa.

*¿Cuáles son los tres factores económicos que más influyen en la decisión de reclutar a un candidato con discapacidad?*

En el factor económico, se encontró que los profesionales de recursos humanos están de acuerdo con que los empleados con discapacidad tienen deseos de trabajar, pueden beneficiarse del adiestramiento en el trabajo y que estos producen una calidad adecuada de trabajo.

*¿Cuánto conocimiento tienen los patronos sobre las leyes que cobijan a las personas con discapacidad?*

En relación al conocimiento, los profesionales de recursos humanos conocen que una persona con impedimento tiene el derecho de obtener un empleo libre de discrimen por razón de su impedimento, que a su vez tienen derecho a acceder a los beneficios y servicios públicos en el área del empleo. Para ambas premisas los profesionales de SHRM creen que estos dos factores no afecta negativamente la contratación de personas con discapacidad. En adicción, la gran mayoría de los participantes conocen que un patrono no tiene que proveer acomodo raonable si la misma representa un esfuerzo extremedamanete oneroso para la empresa. En base a esa premisa, ellos



## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

creen que el factor ya mencionado no afecta positivamente la contratación de personas con discapacidad. Finalmente, podemos inferir, en base a las respuestas, que el conocimiento de las leyes laborales en lo que trata de personas con discapacidades está relacionado con la probabilidad de contratarlas.

### *Analisis comparativo en actitudes de patronos en Estados Unidos y Puerto Rico*

Las actitudes de los gerentes en Puerto Rico en comparación con aquellos de Estados Unidos son practicamente iguales, se puede observar una conducta positiva hacia las personas con discapacidad. Todas las investigaciones, incluyendo este estudio, concuerdan en que pudiera haber algún tipo de renuencia o temor a contratar personas con discapacidad, pero al analizar el resto de las preguntas se puede observar que las respuestas estan a favor de la contratación de personas discapacitadas en Estados Unidos y Puerto Rico. Este hecho pudiera deberse a la gran cantidad de estudios que se han realizado para eliminar mitos y miedos por parte de los patronos al momento de considerar reclutar una persona con discapacidad. En otras palabras, los patronos pudieran tener temor de ofrecer una posición de trabajo a una persona con alguna limitación física o mental. Sin embargo las investigaciones realizadas por importantes compañías y agencias como: el Departamento del Trabajo de Estados Unidos, Ley ADA, DuPont, Job Accommodation Network y la Cámara de Comercio de Estados Unidos para la Preparación de la Fuerza Laboral pudieran haber influenciado en esas actitudes que afectan la posibilidad de reclutamiento de este grupo de personas. Podemos inferir que los estudios hechos por esas compañías y/o agencias fueron realizadas a raíz de actitudes negativas por parte de los patronos y a su vez buscando la forma de cambiar esa cultura negativa a una favorable. Podemos concluir, que con el pasar de los años las actitudes han cambiado y como resultado de la misma se pueden observar actitudes bastantes positivas en las investigaciones realizadas, incluyendo este estudio hecho en Puerto Rico.

# LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

## Referencias

- Americans with Disability Act. (2008, November 14). Americans with Disabilities Act Questions and Answers. Retrieved October 2, 2011, from <http://www.ada.gov/q&aeng02.htm>
- Anderson, J. (2012). *Employer attitudes towards people with a psychological disability*. Lund University, Sweden . Retrieved from <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=2797427&fileOId=2797428>
- AT&T Sued by EEOC in Puerto Rico Disability Discrimination Lawsuit. (2011). *Targeted News Service*, p. n/a. Washington, D.C., United States, Washington, D.C.
- Australian Government. (2010). Assisting employers. Retrieved September 18, 2012, from [http://jobaccess.gov.au/ServiceProviders/Assisting\\_employers/Pages/home.aspx](http://jobaccess.gov.au/ServiceProviders/Assisting_employers/Pages/home.aspx)
- Blessing, L. A. (1997). *Employing persons with a developmental disability: Effects of previous experience*. Lakehead University (Canada). *ProQuest Dissertations and Theses*, , 100-100 p. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304410992?accountid=28498>. (304410992).
- Bradley, J. L. (2009). *Antecedents and outcomes of workplace discrimination as perceived by employees with disabilities*. Clemson University, United States -- South Carolina. Retrieved from <http://home.uprm.edu/biblioteca/applogin.php?url=?url=http://search.proquest.com/docview/304865569?accountid=28498>
- Brock University (Canada). (2010). Myths About Hiring People with Disabilities. Retrieved September 18, 2012, from <http://www.brocku.ca/career-services/bridge-to-success/employers/myths>
- Brostrand, H. L. (2006). Tilting at Windmills: Changing Attitudes Toward People with Disabilities. *Journal of Rehabilitation*, 72(1), 4-9. doi:Article

LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON  
IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

- Bureau of Labor Statistic. (2012). Employment status of the civilian population by sex, age, and disability status, not seasonally adjusted. Retrieved September 17, 2012, from <http://www.bls.gov/news.release/empsit.t06.htm>
- Cámara de Representantes de Puerto Rico. (n.d.). Ley Núm. 144 de 8 de Agosto de 2000. Retrieved September 14, 2012, from <http://www.camaraderepresentantes.org/files/fotos/%7BB72752ED-2691-4FE0-BCCC-8AA1D1932337%7D.pdf>
- Censtats Database. (2010). 2010 County Business Patterns (NAICS). Retrieved August 25, 2012, from <http://censtats.census.gov/cgi-bin/cbpnaic/PR/cbpsect.pl>
- Chan, F., Strauser, D., Maher, P., Lee, E., Jones, R., & Johnson, E. T. (2010). Demand-Side Factors Related to Employment of People with Disabilities: A Survey of Employers in the Midwest Region of the United States. *Journal of Occupational Rehabilitation, 20*(4), 412–9. doi:10.1007/s10926-010-9252-6
- Cimera, R. E. (2009). The monetary benefits and costs of hiring supported employees: A pilot study. *Journal of Vocational Rehabilitation, 30*(2), 111–119.
- Copeland, J., Chan, F., Bezyak, J., & Fraser, R. T. (2010). Assessing cognitive and affective reactions of employers toward people with disabilities in the workplace. *Journal of Occupational Rehabilitation, 20*(4), 427-34. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10926-009-9207-y>
- Copeland, J. L. (2007). *The impact of disability in the workplace: An assessment of employer attitudes toward people with disabilities and the Americans with Disabilities Act*. Capella University, United States -- Minnesota. Retrieved from <http://home.uprm.edu/biblioteca/applogin.php?url=?url=http://search.proquest.com/docview/304721737?accountid=28498>

LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON  
IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

Departamento del Trabajo y de Recursos Humanos de P.R. (2010). Estadísticas de Empleo por Ocupación Puerto Rico 2010. Retrieved from [http://www.trabajo.pr.gov/pdf/actocupacion\\_20120.pdf](http://www.trabajo.pr.gov/pdf/actocupacion_20120.pdf)

Departamento del Trabajo y de Recursos Humanos de P.R. (2006). Encuesta Especial Personas Con Impedimentos En Puerto Rico. Retrieved from <http://www.estadisticas.gobierno.pr/iepr/LinkClick.aspx?fileticket=G3fnSmVnqM8%3D&tabid=186>

Dixon, KI, Kruse, D., & Van Horn, C. (2003). Restricted access: A survey of employers about people with disabilities and lowering barriers to work. New Brunswick, NJ: University, John J. Heldrich Center for Workforce Development. Retrieved from [http://www.heldrich.rutgers.edu/sites/default/files/content/Restricted\\_Access.pdf](http://www.heldrich.rutgers.edu/sites/default/files/content/Restricted_Access.pdf)

Domzal, C., Houtenville, A., & Sharma, R. (2008). *Survey of Employer Perspectives on the Employment of People with Disabilities: Technical Report*. U.S. Department of Labor. Retrieved from <http://www.dol.gov/odep/research/SurveyEmployerPerspectivesEmploymentPeopleDisabilities.pdf>

Garman, E., & Fogue, R. (2008). *Personal Finance* (9th ed.). South-Western College Pub.

Goldstone, C. (2002). *Barriers to employment for disabled people*. Retrieved from <http://www.disabledworkers.org.uk/downloads/barempdis.pdf>

Government of New Brunswick, Canada. (n.d.). Myths about hiring persons with disabilities. Retrieved September 18, 2012, from <http://www.gnb.ca/0048/PCSDP/PDF/Myth%20Busters%20ENG.pdf>

Harris Interactive. (2010). Kessler Foundation/NOD: Survey of Employment of American with Disabilities. Retrieved from <http://www.2010disabilitysurveys.org/octsurvey/pdfs/surveyresults.pdf>

LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON  
IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

- Haskell, R. A. (2010). *Evaluating social work students' attitudes toward physical disability*. University of South Florida, United States -- Florida. Retrieved from <http://home.uprm.edu/biblioteca/applogin.php?url=/?url=http://search.proquest.com/docview/760069325?accountid=28498>
- Hemenway, D., King, FJ., Rohani, F., Word, J., & Brennan, M. (2003). A study of Employer Attitudes Toward Hiring Individuals with Disabilities. Retrieved from [http://www.cala.fsu.edu/files/employer\\_attitudes.pdf](http://www.cala.fsu.edu/files/employer_attitudes.pdf)
- Hernandez, B., Mcdonald, K., Divilbiss, M., Horin, E., Velcoff, J., & Donoso, O. (2008). Reflections from Employers on the Disabled Workforce: Focus Groups with Healthcare, Hospitality and Retail Administrators. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(3), 157-164. doi:10.1007/s10672-008-9063-5
- James, E. B., Joe, W. K., & Chadwick, C. H. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/219816871?accountid=28498>
- Job Accommodation Network. (2010). Workplace accommodations: Low cost, high impact. Retrieved from <http://AskJAN.org/media/LowCostHighImpact.doc>
- Justice Department Settles Lawsuit with the Puerto Rico Department of Justice Regarding Employment Rights Under the ADA. (2011). *Targeted News Service*, p. n/a. Washington, D.C., United States, Washington, D.C.
- Kaila, H. (2006). *Industrial And Organisational Psychology*. Kalpaz Publications.
- Kaye, H. S., Jans, L. H., & Jones, E. C. (2011). Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526-36. doi:10.1007/s10926-011-9302-8

LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON  
IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

- Kootenay Career Development Society. (2010). Why Hire People WITH Disabilities?. Retrieved from [http://www.kcds.ca/wp-content/uploads/2010/12/Disabilities\\_Support\\_For\\_Employers1.pdf](http://www.kcds.ca/wp-content/uploads/2010/12/Disabilities_Support_For_Employers1.pdf)
- Lexjuris. (n.d.-a). Ley Núm. 219-Ley para Fomentar el Empleo de las Personas con Impedimentos Cualificadas en las Agencias, Dependencias y Corporaciones Públicas del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Retrieved August 24, 2012, from <http://www.lexjuris.com/LEXLEX/Leyes2006/lex12006219.htm>
- Lexjuris. (n.d.-b). Ley Núm. 238 de 31 de agosto de 2004-Ley de la Carta de Derechos de las Personas con Impedimentos. Retrieved August 23, 2012, from <http://www.lexjuris.com/lexlex/leyes2004/lex12004238.htm>
- Lexjuris. (n.d.-c). Ley Núm. 44 de 2 de Julio de 1985-Ley de Prohibición de Discrimen Contra Impedidos. Retrieved August 26, 2012, from <http://www.lexjuris.com/LEXMATE/Impedidos/lex1985044%20Ley%20para%20Impedidos.htm>
- Lexjuris. (n.d.-d). Ley Núm. 355 de 16 de Septiembre de 2004. Retrieved September 15, 2012, from <http://www.lexjuris.com/lexlex/leyes2004/lex12004355.htm>
- Lexjuris. (n.d.-e). Ley Núm. 68 de 25 de agosto de 2005. Retrieved September 15, 2012, from <http://www.lexjuris.com/lexlex/leyes2005/lex12005068.htm>
- Markel, K., & Barclay, L. (2009). Addressing the Underemployment of Persons with Disabilities: Recommendations for Expanding Organizational Social Responsibility. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21(4), 305-318. doi:10.1007/s10672-009-9125-3
- Marrero, R. (2008). Discrimen le sale caro a empresa. Retrieved August 22, 2012, from [http://www.primerahora.com/discrimen\\_le\\_sale\\_carro\\_a\\_empresa-162490.html](http://www.primerahora.com/discrimen_le_sale_carro_a_empresa-162490.html)
- Ministry of Community and Social Services (Canada). (2012). Common myths about people with disabilities and the reality. Retrieved September 18, 2012, from

LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON  
IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

[http://www.mcass.gov.on.ca/en/mcass/programs/accessibility/understanding\\_accessibility/common\\_myths.aspx](http://www.mcass.gov.on.ca/en/mcass/programs/accessibility/understanding_accessibility/common_myths.aspx)

Morgan R, Alexander M. The employer's perception: Employment of individuals with developmental disabilities. *Journal Of Vocational Rehabilitation* [serial online]. August 2005;23(1):39-49. Available from: Academic Search Complete, Ipswich, MA. Accessed October 7, 2012.

Nicholas, R., Kauder, R., Krepcio, K., & Baker, D. (2011). Ready and Able: Addressing Labor Market Needs And Building Productive Careers For People With Disabilities Through Collaborative Approaches. Retrieved from <http://www.dol.gov/odep/categories/workforce/ReadyAble/ReadyAble.pdf>

Oficina de Gerencia y Presupuesto de Puerto Rico. (2011). Ley Núm. 207 de 14 de Mayo de 1948- Corporación de Industrias de Ciegos, Personas Mentalmente Retardadas y Otras Personas Incapacitadas de Puerto Rico. Retrieved September 14, 2012, from <http://www2.pr.gov/presupuestos/presupuesto2012-2013/PresupuestoRecomendado2013/suppdocs/baselegal/175/175.pdf>

Oficina de Servicios a Estudiantes con Impedimento. (n.d.). Leyes Estatales y Federales que protegen a las Personas con Impedimento. Retrieved September 14, 2012, from [http://www.uprc.edu/oficinas\\_estudiantes/Servicios\\_Estu\\_impedimentos\\_veteranos\\_51/Compendio%20Leyes%20Estatales%20y%20Federales%20que%20Protegen%20a%20las%20Personas%20con%20Impedimentos.pdf](http://www.uprc.edu/oficinas_estudiantes/Servicios_Estu_impedimentos_veteranos_51/Compendio%20Leyes%20Estatales%20y%20Federales%20que%20Protegen%20a%20las%20Personas%20con%20Impedimentos.pdf)

Oficina de Servicios Legislativos de la Asamblea Legislativa de Puerto Rico. (n.d.). Ley Núm. 269 de 15 de Septiembre de 1998. Retrieved September 14, 2012, from <http://www.oslpr.org/download/es/1998/269s0306.pdf>

## LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

Oficina del Procurador de Personas con Impedimentos. (n.d.-a). Ley Núm. 2 de 27 de Septiembre de 1985-Ley del Procurador de Personas con Impedimentos. Retrieved August 23, 2012, from [http://www.oppi.gobierno.pr/LEY\\_NUM\\_2\\_%28OPPI%29.pdf](http://www.oppi.gobierno.pr/LEY_NUM_2_%28OPPI%29.pdf)

Oficina del Procurador de Personas con Impedimentos. (n.d.-b). Ley Núm. 238 de 31 de agosto de 2004-Ley de la Carta de Derechos de las Personas con Impedimentos. Retrieved August 21, 2012, from <http://www.oppi.gobierno.pr/LEY238.pdf>

Oficina del Procurador de Personas con Impedimentos. (n.d.-c). Ley Num. 81 de 27 de Julio de 1996-Ley de Igualdad de Personas con Impedimentos. Retrieved August 22, 2012, from [http://www.oppi.gobierno.pr/ley\\_de\\_igualdad\\_Ley\\_81\\_BW.pdf](http://www.oppi.gobierno.pr/ley_de_igualdad_Ley_81_BW.pdf)

Oficina del Procurador de Personas con Impedimentos. (n.d.-d). Ley Num. 87 de 21 de Junio de 2002-Día Internacional de Personas con Discapacidad. Retrieved September 15, 2012, from [http://www.oppi.gobierno.pr/Ley\\_87.pdf](http://www.oppi.gobierno.pr/Ley_87.pdf)

Programa de Asistencia Tecnológica de Puerto Rico. (n.d.). Compendio de Legislación. Retrieved from [http://pratp.upr.edu/informacion/politica-publica/compendio-de-legislacion/at\\_download/file](http://pratp.upr.edu/informacion/politica-publica/compendio-de-legislacion/at_download/file)

Publicaciones Vértice. (2008). *Selección de Personal*. Selecciones Vértice.

Real Academia Española. (2011). Diccionario de la Lengua Española. Retrieved from <http://www.rae.es/rae.html>

Ryan, J. (2006). *Staff attitudes about individuals with developmental disabilities and sexuality: Stereotypes as predictors of negative attitudes*. Fielding Graduate University, United States -- California. Retrieved from <http://home.uprm.edu/biblioteca/applogin.php?url=?url=http://search.proquest.com/docview/304914376?accountid=28498>



LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON  
IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

- Ryan, N., Fort, L., & Caldwell, T. (2007). General Information About the Americans with Disabilities Act. Retrieved August 20, 2012, from <http://ada.ky.gov/titles.htm>
- Shaffert, D. (2009). Employing People with Disabilities: An Employer's Perspective. Retrieved from <http://www.thurstonchamber.com/WorkforAll/downloads/Work%20For%20All%20Spring%2009%20Survey%20Results.pdf>
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2008). *Organizational Behavior* (10th ed.). Jonh Wiley & Sons.
- Shier, M., Graham, J. R., & Jones, M. E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: a qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada. *Disability & Society*, 24(1), 63-75. doi:Article
- Siperstein, G. N., Romano, N., Mohler, A., & Parker, R. (2006). A national survey of consumer attitudes towards companies that hire people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 24(1), 3-9. doi:Article
- Sompayrac, J., Fulmer, J., & Turpin, R. A. (2011). Recruiting the Disabled: Hidden Assets. *CPA Journal*, 81(4), 58-61. doi:Article
- Strauss, A. L. (2006). *The construction of disability among undergraduate students in disability-related majors*. The University of Arizona, United States -- Arizona. Retrieved from <http://home.uprm.edu/biblioteca/aplogin.php?url=?url=http://search.proquest.com/docview/305354646?accountid=28498>
- Tendenciaspr. (2010). Compendio de estadísticas: Trabajo en Puerto Rico, 2009. Retrieved from <http://www.tendenciaspr.com/trabajo/CompendioTrabajo2009.pdf?attredirects=0&d=1>
- University of Washington. (n.d.). Talking to Employers: The Fear Factor. Retrieved from [http://www.ccer.org/\\_public/site/files/jobdev/Employer%20Fears.pdf](http://www.ccer.org/_public/site/files/jobdev/Employer%20Fears.pdf)

LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON  
IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

- U.S. Census Bureau. (2010a). Disability Characteristics: United States. Retrieved August 23, 2012, from  
[http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS\\_10\\_1YR\\_S1810&prodType=table](http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_10_1YR_S1810&prodType=table)
- U.S. Census Bureau. (2010b). Disability Characteristics: Puerto Rico. Retrieved August 25, 2012, from  
[http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS\\_10\\_1YR\\_S1810&prodType=table](http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_10_1YR_S1810&prodType=table)
- U.S. Department of Justice. (2012). A Guide to Disability Rights Laws. Retrieved August 20, 2012, from <http://www.ada.gov/cguide.htm>
- U.S. Department of Justice. (2011). Justice Department Settles Lawsuit with the Puerto Rico Department of Justice Regarding Employment Rights Under the ADA. Retrieved August 24, 2012, from <http://www.justice.gov/opa/pr/2011/August/11-crt-1102.html>
- U.S. Department of Labor. (2008). Myths and Facts About Workers with Disabilities, Employment & Training Administration (ETA) - U.S. Department of Labor. Retrieved September 19, 2011, from <http://www.doleta.gov/disability/htmldocs/myths.cfm>
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2007). Ley de Ciudadanos Americanos con Discapacidades: Una Introducción para Pequeñas Empresas. Retrieved September 19, 2011, from <http://www.eeoc.gov/spanish/ada/adahandbook.html#whoada>
- U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2008). Section 902 Definition of the Term Disability. Retrieved September 19, 2011, from [http://www.lb9.uscourts.gov/webcites/12documents/James\\_disability.pdf](http://www.lb9.uscourts.gov/webcites/12documents/James_disability.pdf)

LA ACTITUD GERENCIAL EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS CON  
IMPEDIMENTOS EN PUERTO RICO

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2010). ADA - Total Charge Receipts and Resolutions. Retrieved September 20, 2011, from <http://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/ada-charges.cfm>

U.S. Equal Employment Opportunity Commission. (2011). Disability Discrimination. Retrieved September 19, 2011, from <http://www.eeoc.gov/laws/types/disability.cfm>

U.S. National Council of Disability. (2011). The Power of Digital Inclusion Technology's Impact on Employment and Opportunities for People with Disabilities. Retrieved from <http://www.ncd.gov/publications/2011/Oct042011>

Vazquez Torres, J. (2011). Nadja lucha contra el discrimen. Primera Hora. Retrieved from <http://www.primerahora.com/nadjaluchacontraeldiscrimen-yosoyph-especial-nota-486071.html>

Wittmer, J., & Wilson, L. (2010). Turning diversity Into \$: A Business Case for Hiring People With Disabilities. T + D, 64(2), 58-61,8.