
El camino hacia el empleo: la perspectiva de las personas con discapacidad

The road to employment: The perspective of people with disabilities

Caroline Vonlanthen, Ann M. Beaton, Charles Gaucher et Christine C. Paulin

 <https://cfla-discapacidad.pergola-publications.fr/index.php?id=145>

DOI : 10.56078/cfla_discapacidad.145

Référence électronique

Caroline Vonlanthen, Ann M. Beaton, Charles Gaucher et Christine C. Paulin, « El camino hacia el empleo: la perspectiva de las personas con discapacidad », *Cahiers franco-latino-américains d'études sur le handicap* [En ligne], 1 | 2023, mis en ligne le 22 décembre 2023, consulté le 27 septembre 2025. URL : <https://cfla-discapacidad.pergola-publications.fr/index.php?id=145>

Droits d'auteur

Licence Creative Commons – Attribution 4.0 International – CC BY 4.0

El camino hacia el empleo: la perspectiva de las personas con discapacidad

The road to employment: The perspective of people with disabilities

Caroline Vonlanthen, Ann M. Beaton, Charles Gaucher et Christine C. Paulin

PLAN

Introducción

- Perspectiva de los empresarios

- Perspectiva de las personas con discapacidad

Método

- Participantes

- Medidas

- Procedimiento

- Plan de análisis

Resultados

- Preselección: primera respuesta de los empresarios

- Entrevistas y pruebas de contratación

- Revelación de discapacidades

- Actitud de los empresarios

- Adaptaciones

Decisión de contratación: respuesta final de los empresarios

- Rechazo

- Contratación

Debate y conclusiones

- Revelación de discapacidades

- Actitud de los empresarios

- Adaptaciones

- Implicaciones

NOTES DE LA RÉDACTION

Recibido: 4 de enero de 2023

Aceptado: 20 de junio de 2023

TEXTE

Introducción

- 1 El empleo es un factor clave de socialización, en particular para las personas con discapacidad: es su principal puerta de entrada a la participación e inclusión social (Bourguignon & Herman, 2018; Castel, 1995). El acceso al empleo no solo proporciona a las personas con discapacidad una fuente de ingresos, sino que también les permite obtener cierto grado de reconocimiento y valor como miembros de la comunidad, además de mejorar su bienestar psicológico (Bourguignon & Herman, 2018; García et al., 2016; Kabano & Beaton, 2011). En definitiva, el empleo es un ámbito esencial de la vida (Merzouk, 2008). En consecuencia, el artículo 27 de la *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* (CDPD) reconoce el derecho al trabajo de las personas con discapacidad y obliga a los Estados Partes a garantizar el acceso al trabajo (Naciones Unidas, 2006). Como signatario de la CRPD, Canadá y sus provincias llevan varios años poniendo en marcha medidas para apoyar la inclusión laboral de las personas con discapacidad, incluida la legislación contra la discriminación (por ejemplo, la *Ley canadiense de derechos humanos*) y programas y servicios de apoyo al empleo (Collin et al., 2013; Handouyahia et al., 2022). A pesar de estos avances, hay que decir que estas medidas siguen siendo insuficientes: las personas con discapacidad siguen estando infrarrepresentadas en el mercado laboral, mal pagadas y con más probabilidades de ocupar puestos de trabajo poco calificados (Gunderson y Lee, 2015; Morris y otros, 2018; Tompa y otros, 2020). Como resultado, varios informes y estudios científicos identifican factores físicos, estructurales y sociales que limitan su acceso al empleo de una forma u otra (véase por ejemplo García et al., 2016; Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014; Canadian Heritage, 2020). Sin embargo, las personas con discapacidad no permanecen pasivas ante estos obstáculos: más bien, intentan negociar las situaciones a las que se enfrentan, transformando así sus realidades en el mercado laboral. Por ello, este artículo se propone explorar la trayectoria de las personas con discapacidad a través del proceso de contratación, desde su propia perspectiva. Este estudio cualitativo se basa en los resultados de investigaciones anteriores, según las cuales las actitudes y prácticas de los empleadores constituyen un obstáculo importante, que influye en las decisiones de contratación, la aplica-

ción de medidas de *adaptación*, los ingresos y el tipo de puestos ofrecidos (Ameri et al., 2017; Kaye et al., 2011; Schur et al., 2016). En las dos secciones siguientes se analizará la investigación relacionada con la contratación, presentando las perspectivas respectivas de los empleadores y de las personas con discapacidad¹.

Perspectiva de los empresarios

- 2 Según el estado de la cuestión, los empresarios tienen creencias negativas (*estereotipos* y *prejuicios*) sobre los candidatos con discapacidad. Básicamente, se resumen en falta de competencia y productividad, alto absentismo, elevados costes de contratación, requisitos de adaptación complicados, costosos e inevitables, reacciones o consecuencias negativas para el personal y los clientes, y riesgo de accidentes laborales o incluso de acciones legales (Beaton et al., 2012; Bonaccio et al., 2020; Fraser et al., 2011; Ren et al., 2008). Los estudios sugieren que, en lugar de tener en cuenta sus habilidades y capacidades reales, los empleadores perciben a los solicitantes con discapacidad a través del estereotipo de “discapacidad” que, en el imaginario colectivo, es opuesto a la imagen de trabajadores “capaces” de satisfacer las demandas del mercado laboral (Beaton et al., 2012; Rohmer & Louvet, 2006; Rohmer & Louvet, 2016). En consecuencia, los empleadores perciben la contratación de personas con discapacidad como un riesgo para su empresa, pero también para el bienestar de los solicitantes; de este modo, justifican rechazar sistemáticamente sus solicitudes o asignarles un puesto de menor importancia, incluso cuando poseen todas las capacidades y cualificaciones requeridas (Ameri et al., 2017; Beaton et al., 2012; Bellemare et al., 2018).

Perspectiva de las personas con discapacidad

- 3 Cuando se trata de las experiencias de los trabajadores con discapacidad, algunos investigadores han constatado que la bibliografía es mucho menos extensa que la relativa a las perspectivas de los empleadores (Santuzzi & Waltz, 2016), aunque proporciona información valiosa sobre sus percepciones y experiencias en el mercado laboral. En primer lugar, los estudios identifican la revelación de las discapacidades como una cuestión importante a lo largo del proceso

de contratación, en particular al conocer a los empleadores (McKinney & Swartz, 2019). Más concretamente, la cuestión de la revelación se percibe y experimenta generalmente como un momento delicado y que provoca ansiedad, que puede generar un cambio de percepción y actitud por parte de los empleadores y crear potencialmente situaciones de discriminación (Charmaz, 2010; von Schrader et al., 2014; Wilton, 2006). En efecto, las personas con discapacidad son muy conscientes de los prejuicios desvalorizadores que pesan sobre ellas y que son la antítesis de las representaciones que tienen los empleadores del perfil que buscan, de trabajadores “modelo”, cualificados, productivos, rentables, fiables, sin discapacidad, etc. (Kabano & Beaton, 2011 ; Lirette et al., 2015). Para responder al dilema de la divulgación, los candidatos con discapacidad ponen en práctica dos tipos principales de estrategia. Por un lado, algunos optan por no informar a los empleadores de su discapacidad, lo que les permite evitar la discriminación y ser evaluados sobre la base de sus verdaderas habilidades (Kabano & Beaton, 2011; McKinney & Swartz, 2019; Wilton, 2006). Por el contrario, otros prefieren compartir esta información durante el proceso de contratación, siendo las principales razones el deseo de transparencia, la necesidad de apoyo (por ejemplo en términos de adaptación) o la visibilidad de las discapacidades (von Schrader et al., 2014; Wilton, 2006). A pesar de este tipo de decisiones, lo cierto es que las personas con discapacidad suelen mostrarse aprensivas a la hora de revelar su discapacidad (Charmaz, 2010; Kabano y Beaton, 2011; McKinney y Swartz, 2019), un sentimiento reforzado por sus propias trayectorias profesionales: No es infrecuente que tengan experiencias negativas tras informar a los empleadores de su discapacidad, ya sea en forma de preguntas inapropiadas, negativa a adaptarse o incluso el rechazo de su solicitud (Dalle-Nazébi, 2009; McKinney & Swartz, 2019; Wilton, 2006). Como consecuencia de la exclusión del mercado laboral, algunas personas empiezan a perder la motivación, dudan de sus capacidades o llegan a creer que no tienen ninguna posibilidad de conseguir un empleo (Kabano & Beaton, 2011; Lirette et al., 2015). Además, las actitudes y prácticas discriminatorias de los empleadores obligan a las personas con discapacidad no solo a desarrollar competencias profesionales superiores a la media, sino también a idear sus propias soluciones de adaptación si quieren que los empleadores las tengan en cuenta (Kabano & Beaton, 2011; Lirette, 2012; Lirette et al.,

2015; Punch, 2016). Por lo tanto, la cuestión de la adaptación entra en juego al principio del proceso de contratación, durante las entrevistas con los empleadores (por ejemplo Lindsay et al., 2018; McKinney & Swartz, 2019). Según un estudio, alrededor del 30 % de los desempleados con discapacidad identificarían la falta de adaptaciones como una barrera para acceder al empleo (Anand & Sevak, 2017).

- 4 Este artículo pretende colmar dos lagunas en la literatura. Por un lado, los estudios tienden a abordar exclusivamente la perspectiva de los empleadores, en detrimento de las experiencias de las personas con discapacidad, que merecen estar mejor documentadas si queremos mejorar su acceso al empleo y las políticas públicas que de él se derivan (Santuzzi & Waltz, 2016). Por otra parte, los estudios e informes existentes se limitan por lo general a enumerar las barreras a las que se enfrentan las personas con discapacidad cuando tratan de encontrar un lugar en el mercado laboral (por ejemplo Kabano & Beaton, 2011). Hasta donde sabemos, la investigación nunca ha analizado conjuntamente la articulación de los retos a los que se enfrentan las personas con discapacidad y las respuestas que dan durante el proceso de contratación. Por lo tanto, este estudio espera hacer una contribución en dos niveles. En primer lugar, se centra en las voces de las personas con discapacidad. En segundo lugar, se propone examinar su trayectoria a lo largo del proceso de contratación para comprender mejor cómo los retos (en este caso, la revelación de la discapacidad, las actitudes de los empresarios y la cuestión de la adaptación) se desarrollan e interactúan con las estrategias puestas en marcha por las personas con discapacidad (por ejemplo, negociación, autocompensación, uso de habilidades y recursos y perseverancia).
- 5 El objetivo principal es, por tanto, no sólo comprender los diversos obstáculos que encuentran las personas con discapacidad en su camino hacia el empleo, sino también identificar la forma en que afrontan los mismos. Este análisis conjunto pretende proporcionar indicaciones sobre qué recursos y servicios son pertinentes y están adaptados (o no) a las necesidades y problemas experimentados por las personas con discapacidad, teniendo en cuenta al mismo tiempo su capacidad de agencia. Para ello, este trabajo toma prestada la concepción de la discapacidad y las terminologías del *Modelo de Desarrollo Humano - Proceso de Producción de la Discapacidad* (HDM-

DPP). De acuerdo al mismo, se considera la discapacidad como “el resultado de la interacción persona/entorno, que se traduce en una restricción de la calidad de los hábitos de vida de la persona” (Fougeyrollas, 2002, p. 10). Por último, este estudio forma parte del proyecto multidisciplinar *Disability, Employment, and Public Policies Initiative* (DEPPI), que reúne a equipos de investigación de Quebec y Nuevo Brunswick con el fin de examinar formas de utilizar la evidencia para mejorar la inclusión en el mercado laboral y el mantenimiento del empleo de las personas con discapacidad en Canadá. En este caso, los datos analizados para este artículo se recogieron de 22 personas que viven en Nueva Brunswick, la provincia con el segundo mayor número de personas con discapacidad del país (Statistics Canada, 2018). En 2016, solo el 55,4 % de los habitantes de Nueva Brunswick con discapacidad (entre 25 y 64 años) tenían acceso a un empleo remunerado, en comparación con el 76,5 % de los habitantes de Nueva Brunswick sin discapacidad (Consejo de Desarrollo Humano de Saint John, 2021). La Tabla 1 presenta las principales características sociodemográficas de nuestros participantes.

Cuadro 1. Características sociodemográficas de los participantes

Apellido	Edad	Incapacidad	Formación	Situación profesional
Marc	49	Salud física y mental y salud mental	Universidad (certificado)	En busca de trabajo
Claire	34	Salud física y mental y salud mental	Universidad	En empleo
Philippe	41	Discapacidad auditiva	Colegio comunitario	En empleo
Jessica	27	Discapacidad motriz	Secundaria	En empleo
Elisabeth	27	Discapacidad motriz	Colegio comunitario	En empleo
Rebecca	37	Problemas de salud física	Universidad	En empleo
Abigail	52	Problemas de salud física	Colegio comunitario	En empleo
Sophie	35	Discapacidad visual y problemas de salud física	Universidad	En empleo
Lily	38	Pérdida auditiva y física y mental y mental	Universidad	En empleo
Zoe	30	Salud física y mental y salud mental	Universidad	En empleo
Chloé	34	Discapacidad visual	Universidad	En busca de trabajo
Jacques	36	Problemas de salud mental	Universidad	En busca de trabajo
Victoria	35	deficiencias visuales y auditivas y físicas y mentales	Universidad	Sin respuesta
Benoit	54	Discapacidad visual	Escuela secundaria inacabada	En empleo
Alice	40	Problemas de salud física	Universidad	En empleo
Lauren	53	Problemas de salud física	Universidad	En empleo
Noémie	41	Discapacidad visual	Universidad	En busca de trabajo
Catherine	58	Salud física y mental y mental	Secundaria	En empleo
Hannah	34	Discapacidad visual	Escuela de oficios	En empleo
Robert	36	Discapacidad visual y problemas de salud física	Escuela secundaria inacabada	En busca de trabajo
Camille	24	Problemas de salud física	Universidad	En empleo
Maeva	26	Discapacidad motriz	Colegio comunitario	En busca de trabajo

Método

Participantes

- 6 Para cumplir los objetivos de la investigación, se seleccionó a los participantes de acuerdo con dos criterios: debían (1) padecer problemas crónicos de salud o discapacidades motoras, visuales y/o auditivas, y (2) estar empleados o buscar empleo en el momento del estudio. Se reclutó a un total de 22 participantes en la provincia de Nuevo Brunswick: 17 mujeres y 5 hombres, con edades comprendidas entre los 24 y los 58 años ($M = 38$, $DE = 10$). Dieciocho participantes declararon vivir con un único tipo de discapacidad, respectivamente: problemas de salud crónicos² ($n = 10$), discapacidad visual ($n = 4$), discapacidad motora ($n = 3$) o discapacidad auditiva ($n = 1$). Cuatro

participantes declararon tener varios tipos de discapacidad: problemas de salud crónicos combinados con discapacidad visual ($n = 2$), discapacidad auditiva ($n = 1$) o ambas ($n = 1$). En cuanto a su nivel de estudios, 18 participantes (82 %) tenían un título postsecundario, de los cuales 12 (55 % de la muestra total) tenían un título universitario. Dos personas tenían un título de enseñanza secundaria, mientras que otras dos no habían completado sus estudios secundarios. Por último, 15 participantes (68 %) estaban empleados en el momento de la recogida de datos; 6 (27 %) estaban buscando trabajo y una persona no quiso hacer comentarios. Cabe señalar que este artículo no pretende borrar la diversidad que existe entre las personas con discapacidad (Merzouk, 2008). No obstante, se centrará más en las tendencias comunes que se desprenden de sus experiencias que en la heterogeneidad de las mismas.

Medidas

- 7 Los datos del estudio se recogieron mediante entrevistas semiestructuradas y un cuestionario en línea. En concreto, los investigadores utilizaron un cuestionario para orientar sus conversaciones con los participantes, que incluía una serie de preguntas diseñadas para recabar información sobre seis áreas relacionadas con la discapacidad y el empleo. La primera área, la *identidad personal o asertiva* (1), se centraba en las características sociodemográficas de los participantes (por ejemplo, sexo, edad, procedencia, última titulación, etc.). Los *factores personales* (2), por su parte, abordaban la cuestión de las discapacidades y sus consecuencias en la vida cotidiana (por ejemplo, las necesidades de alojamiento). La *trayectoria educativa y profesional* (3) preguntaba a los participantes sobre su formación, sus experiencias profesionales y los factores (apoyos y obstáculos) que habían influido en su trayectoria. El *trabajo más significativo en la trayectoria profesional* (4) se centraba en los apoyos y obstáculos encontrados por los participantes en su trabajo más significativo. Los *deseos y aspiraciones profesionales*, y el *conocimiento y las percepciones del mercado laboral y los empresarios* (5) incluían preguntas sobre la revelación de discapacidades, las actitudes y expectativas de los empresarios, las oportunidades profesionales y los objetivos profesionales de los participantes. La última sección de la parrilla de entrevistas trataba de las opiniones de los participantes sobre el uso

de los CV *en vídeo* (6). Por último, el cuestionario en línea se limitaba a recoger determinada información sociodemográfica.

Procedimiento

- 8 Los participantes fueron reclutados con la ayuda de los Profesionales Certificados de Recursos Humanos de New Brunswick (CHRP New Brunswick), que aceptaron distribuir carteles del proyecto de investigación. Estos estaban disponibles en inglés y francés, e indicaban los criterios de inclusión y la naturaleza de la participación en el estudio; las personas interesadas se pusieron en contacto directamente con el asistente de investigación. A continuación, se realizaron entrevistas entre septiembre de 2019 y marzo de 2020, en persona ($n = 5$) o por videoconferencia utilizando el software Zoom ($n = 17$). Antes de comenzar el estudio, los investigadores explicaron sus objetivos y cómo se llevaría a cabo; a continuación, los participantes firmaron un formulario de consentimiento informado y respondieron a una serie de preguntas sobre sus experiencias laborales y de búsqueda de empleo. Las entrevistas duraron una media de 50 minutos ($DE = 20$) y se realizaron en francés ($n = 11$) o en inglés ($n = 11$); los intercambios se grabaron con un dictáfono. Tras las entrevistas, se facilitó a los participantes el enlace al cuestionario en línea y un código de participante para que pudieran permanecer en el anonimato. Por último, los participantes recibieron una compensación de 50 CAD, enviada por transferencia Interac.
- 9 El principio de saturación empírica guió la recogida de datos: en otras palabras, el reclutamiento finalizó cuando la información compartida por los participantes empezó a ser redundante (Pires, 1997). A continuación, se transcribieron las entrevistas semiestructuradas, omitiendo las partes relativas a la identidad personal de los participantes por motivos de confidencialidad. A continuación, los datos del estudio se colocaron en un servidor seguro que sólo podía ser consultado por el equipo de investigación.

Plan de análisis

- 10 Para procesar el material discursivo recopilado se utilizó el análisis de contenido. Más concretamente, se trataba de identificar, organizar y analizar los principales temas que surgían de las entrevistas para

comprender mejor -a través de un esquema- las percepciones y experiencias del proceso de contratación relatadas por los participantes (Braun & Clarke, 2006; Paillé & Mucchielli, 2012). En este caso, los temas examinados se desarrollaron utilizando una codificación mixta, es decir, basada en categorías identificadas a priori en la literatura, así como temas identificados a posteriori, sobre la base del extracto de entrevista de los participantes (Swain, 2018). El análisis propuesto en este artículo también siguió las etapas habituales del análisis de contenido, a saber: (1) lectura del material, (2) formación de los primeros códigos, (3) desarrollo de los temas y (4) agrupación/refinamiento de los temas (Braun & Clarke, 2006; Paillé & Mucchielli, 2012). La primera etapa consistió en leer y familiarizarse con los extractos de entrevistas que trataban del proceso de contratación (Braun & Clarke, 2006); en este caso, el proceso de contratación se refería a la totalidad de los acontecimientos que tenían lugar entre el momento de la solicitud y la respuesta final de los empleadores. En la segunda fase, se definieron los primeros códigos seleccionando los segmentos de frases que mejor resumían cada extracto literal (Braun & Clarke, 2006). La tercera etapa consistió en identificar los temas subyacentes a los primeros códigos, que luego se clasificaron en los temas correspondientes (Braun & Clarke, 2006). La última etapa consistió en reelaborar los temas, organizarlos jerárquicamente y perfeccionarlos para llegar a un esquema representativo de las percepciones y experiencias compartidas por los participantes; el uso del programa informático NVivo 12 facilitó el tratamiento de los datos por ensayo y error (Braun & Clarke, 2006; Paillé & Mucchielli, 2012).

Resultados

- 11 Basándonos en los testimonios de los participantes, podemos identificar una trayectoria en tres etapas que resume el proceso de contratación: (1) preselección, (2) entrevistas y pruebas de contratación, y (3) la decisión de contratación (véase la Figura 1).

Figura 1. El proceso de contratación tal y como lo vivieron los participantes



Preselección: primera respuesta de los empresarios

- 12 La primera fase del proceso de contratación, es decir, la selección de las candidaturas, no parece plantear ningún problema real para la mayoría de los participantes: ellos reciben invitaciones para asistir a entrevistas y/o son convocados a pruebas de contratación. Sólo una pequeña minoría afirma mencionar sistemáticamente su discapacidad en la solicitud. En otras palabras, el perfil de los participantes parece interesar a los empresarios. Esta constatación, aunque positiva, no garantiza un resultado favorable del proceso, como ilustran las palabras de una participante: “He conseguido entrevistas, pero digamos que ahí se acaba todo” (Noémie, discapacidad visual).

Entrevistas y pruebas de contratación

- 13 La segunda fase del proceso de contratación se caracteriza por las entrevistas y/o las pruebas de contratación. En este punto, parece que surgen varias cuestiones que interactúan entre sí, en particular: la revelación de las discapacidades, las actitudes de los empresarios con los que nos reunimos y la cuestión del alojamiento.

Revelación de discapacidades

- 14 De los participantes que debatieron la cuestión de la revelación, la mayoría se mostraron reacios y/o incómodos ante la idea de revelar su discapacidad durante el proceso de contratación. De hecho, la mayoría de los participantes pensaban que esta práctica les exponía a un alto riesgo de ser mal juzgados o incluso de “asustar” a los empresarios. Varios participantes temían que los empleadores rebajaran sus capacidades y que la información sobre su estado de salud tuviera prioridad sobre la información sobre sus habilidades: “Quiero igualdad de oportunidades, supongo, porque quizá si supieran que tengo una discapacidad física podrían hacer suposiciones antes de permitirme defenderme, supongo” (Maeva, discapacidad motriz). A otros les preocupa que se cuestione su asistencia:

No sé, tal vez sea mi única pregunta la que pueda hacer pensar a la gente: “Bueno, puede que falte al trabajo, porque va a tener citas temprano”, y cosas así, y me parece que no me gustaría que diera la impresión de que falto al trabajo a menudo, porque no es el caso, pero a veces llegas y [ya tengo que estar planteando] debo ir a hacerme los análisis de sangre. (Camille, problema de salud física)

- 15 En resumen, muchos de los participantes temían que revelar su discapacidad limitara sus posibilidades de conseguir el trabajo que deseaban. Sus temores parecen estar alimentados por la percepción de un alto riesgo de discriminación, pero también por experiencias negativas. Por ejemplo, dos participantes contaron que tuvieron que someterse a evaluaciones médicas tras mencionar sus discapacidades. Más concretamente, uno de ellos tuvo que someterse a un examen médico adicional para demostrar su capacidad para cumplir los requisitos del puesto de trabajo, a pesar de haber superado con éxito las fases estándar del proceso de contratación. Por tanto, revelar una discapacidad puede llevar a veces a los empresarios a solicitar evaluaciones médicas: un procedimiento discriminatorio que, como veremos, se utiliza para justificar las denegaciones de contratación.
- 16 Debido a las cuestiones que rodean a la divulgación, los participantes tienen que pensárselo dos veces antes de decidir si compartir esta

información con posibles empleadores y cuándo hacerlo. Se pusieron en marcha distintas estrategias. Algunos participantes simplemente deciden no hablar nunca de su discapacidad, mientras que otros prefieren esperar a ser contratados y poder demostrar sus aptitudes antes de abordar el tema. Otros (la mayoría) deciden revelar su discapacidad durante el proceso de contratación, en el contexto de la entrevista o de las pruebas de selección, por tres razones principales. En primer lugar, casi un tercio de los participantes explican que necesitan adaptaciones en su puesto de trabajo (por ejemplo, flexibilidad o tecnologías de apoyo) y/o para realizar las pruebas de contratación. Por lo tanto, suelen ser los responsables de iniciar los debates sobre las medidas de adaptación:

[...] la mayoría de los trabajos requieren que trabaje con el ordenador y tienen que saber que necesito esta adaptación y me gusta hacerlo en la entrevista porque demuestra una sensación de confianza en uno mismo: “Eh no he hecho trampas te estoy diciendo que esto es lo que necesito, estoy siendo sincera contigo y... ya sabes”. (Sophie, discapacidad visual y problema de salud física)

- 17 Los comentarios de esta participante revelan una segunda motivación para revelar su discapacidad, que comparten varios participantes: la preocupación por la transparencia. Por un lado, algunos querían ser sinceros con los empresarios, e incluso se sentían obligados a serlo, aunque no se sintieran cómodos con la situación. Por otro lado, algunos participantes comparten esta información al principio para calibrar la verdadera actitud de los empresarios ante la discapacidad, evitando así decepciones. Por último, para otros, la cuestión de la revelación no se plantea: su silla de ruedas, su perro guía o su bastón hacen que sus discapacidades sean visibles para los empresarios.

Actitud de los empresarios

- 18 Como ya se ha mencionado, la mayoría de los participantes se mostraban recelosos a la hora de revelar su discapacidad, sobre todo por las actitudes negativas que pudieran expresar los empresarios. De hecho, a pesar de algunos avances, los participantes coincidieron en que los empresarios siguen siendo reacios a contratar a personas con

discapacidad, y muchos de ellos señalaron la existencia de un subempleo generalizado y persistente.

- 19 Para la mayoría de los participantes, la reticencia de los empresarios a contratarles podría explicarse por sus prejuicios y su evidente desconocimiento. De lo dicho por los participantes se desprende que las actitudes de los empresarios desempeñan un papel importante en su proceso de contratación: en primer lugar, porque afectan a sus posibilidades de conseguir un empleo y, en segundo lugar, porque desempeñan un papel clave en su decisión de revelar su discapacidad. En este caso, las actitudes negativas de los empresarios consistían esencialmente en prejuicios que apoyaban la creencia de que contratar a una persona con discapacidad sería complicado y arriesgado. Según algunos participantes, los empresarios supondrían fácilmente que los empleados con discapacidad se ausentarían a menudo del trabajo por motivos de salud, lo que no verían con buenos ojos:

“Yo diría que la gente ve los días de baja por enfermedad como problemas que no quieren tener. Y si pueden reducir sus problemas, lo harán. Esa es simplemente la actitud correcta de un buen negocio...”. (Claire, problemas de salud física y mental)

- 20 Según otros participantes, los empresarios tienden a asumir que las personas con discapacidad no tienen las capacidades suficientes para trabajar. En concreto, parece que la existencia de discapacidades afecta a la percepción general de las capacidades de una persona: según los empresarios, vivir con discapacidades es sinónimo de incapacidad total. Varios participantes explicaron con razón que se sentían infravalorados y no apreciados por su verdadera valía en el mercado laboral:

Creo que la gente no entiende realmente de lo que soy capaz. Me cuesta transmitir que soy capaz de trabajar y no sé si entienden lo mucho que soy capaz de hacer, supongo. (Maeva, discapacidad motriz)

- 21 Debido a los prejuicios que tienen los empresarios, algunos participantes sienten que tienen que demostrar continuamente sus capacidades, o incluso hacer más que los demás para que finalmente se les tenga en cuenta, lo que puede resultar estresante y agotador:

Porque como ok, si el 70 % no tiene trabajo eso significa que soy de los que sabes que soy el listo (risas). Si tienes que calificarlos como lo hace la gente, yo estoy por encima de la media, es como si no fuera capaz de ser normal, tengo que ser extra especial. Tengo que ser la superestrella. No puedo estar en el 70 %. Ya sabes, es estresante porque es como ¿puedes simplemente no ser normal (risas)? No puedo estar bien y tener un trabajo como... (Sophie, discapacitada visual y con problemas de salud física)

- 22 En resumen, según los participantes, los empresarios buscan en un perfil de empleado bien definido que es lo contrario de la imagen que tienen de las personas con discapacidad. Más concretamente, los empresarios estarían buscando contratar a trabajadores tradicionales que se presenten bien, que puedan trabajar a jornada completa, que tomen poco tiempo libre y que sean capaces de llevar a cabo todas las tareas que se les asignen, rápidamente y sin ayuda. En consecuencia, la cuestión de la adaptación y la percepción que de ella tienen los empresarios podría ser un tema importante durante el proceso de contratación, sobre todo durante las entrevistas y las pruebas de selección.

Adaptaciones

- 23 Como se ha mencionado anteriormente, muchos participantes revelan sus discapacidades durante el proceso de contratación con el fin de obtener las adaptaciones que necesitan para las pruebas de selección y/o el futuro empleo. Aunque a muchos se les aceptaron sus solicitudes de adaptación, muchos participantes informaron de experiencias negativas y/o tuvieron la impresión de que los empresarios eran reacios a proporcionar adaptaciones. Algunos participantes señalaron que las adaptaciones distan mucho de estar estandarizadas y que su aplicación depende esencialmente de las prioridades y los valores de los empresarios: “Y luego, intentamos ser creativos con las adaptaciones, pero si no encaja en el plan del empresario, es un no automático” (Alice, problema de salud física). Refiriéndose a la actitud de los empresarios hacia las adaptaciones, esta participante añadió: “Creo que hay un proceso en marcha y creo que la gente está empezando a entender que no tienen la opción, pero no es automático y no se hace sin rencor” (Alice, problema de salud física). En realidad,

los costes y los esfuerzos percibidos por los empresarios son, según muchos participantes, los principales obstáculos a la introducción de la adaptación. En este caso, los empresarios asociarían generalmente la noción de adaptación con costes elevados y trabajo adicional, una representación que -como veremos en la última etapa del proceso- afectaría a la empleabilidad de las personas con discapacidad. Además, algunas adaptaciones parecen ser aún menos aceptadas por los empresarios. Más concretamente, los participantes que necesitan tecnologías de apoyo para la visión (para las pruebas de selección y/o el empleo) se enfrentan a grandes dificultades cuando presentan su solicitud de adaptación: la incompatibilidad con los programas de la empresa, los costes estimados demasiado elevados y la falta de voluntad por parte de los empresarios parecen ser los principales problemas.

[...] su ordenador no tenía mi programa que necesitaba para ver lo que tenía así que hubo 4 semanas de enseñanza y durante mi enseñanza, incluso antes de la enseñanza fui a la entrevista inmediatamente di mi software que ya tenía así que ya sabes que es mío. Dije: “Oye, ¿puedes poner esto en el ordenador para que pueda ver lo que estoy haciendo durante mi trabajo? [...] No lo hicieron, hice la prueba, y no la logré, porque ya sabes que me llevó demasiado tiempo leerla yo misma”. (Sophie, discapacidad visual y problema de salud física)

- 24 Otras medidas de adaptación parecen molestar especialmente a los empresarios. Varios participantes explicaron que los empresarios no están muy abiertos a la flexibilidad, ni en los horarios ni en la forma de trabajar:

[...] creo que en algunas empresas existe una mentalidad según la cual si no estás sentado en tu silla, en tu mesa, no estás trabajando. Cuando en realidad debería ser “¿estás haciendo el trabajo dentro de los plazos?”, o algo del estilo “¿cómo empleas tus horas?”. (Lily, discapacidad auditiva y problemas de salud física y mental)

- 25 Esta falta de flexibilidad también parece aplicarse a los desplazamientos al lugar o lugares de trabajo: algunos participantes que no pueden conducir informan que los empresarios no están dispuestos a discutir adaptaciones para sortear este obstáculo.

- 26 Ante el hecho de que los empleadores no se responsabilizan de adaptaciones, algunas personas intentan ajustarse. Por ejemplo, algunos participantes llevan la tecnología que necesitan directamente a la entrevista u ofrecen esta opción a los empleadores. Una participante sugirió soluciones adicionales cuando los ordenadores de la empresa no eran compatibles con su software; sin embargo, este planteamiento no tuvo éxito, ya que sus sugerencias no se tuvieron en cuenta. Algunas personas también intentan hacer más fácil el trayecto al trabajo: piensan en soluciones que les faciliten desplazarse sin coche, y no dudan en preguntar a su entorno y a los servicios de apoyo a las personas con discapacidad.

Porque estaba listo para negociar eso. Vale, a lo mejor tengo que mudarme. Así que me dije: “Encontraré la manera de desplazarme y luego, al igual que todos los demás empleados, pagaré el kilometraje³ y todo eso”. (Noémie, discapacitada visual)

- 27 Sin embargo, no todo el mundo sabe cómo defender sus intereses. Tratar el tema de la adaptación requiere ciertas habilidades de *autodefensa*, y no todo el mundo ha recibido la formación adecuada en este ámbito. Una participante recordó una conversación que mantuvo con una amiga sobre la negociación de sus condiciones de trabajo, que puso de manifiesto su falta de confianza en sí misma:

Yo le decía lo asustada que estaba, como “Oh, eso ya me está estresando bastante”. Y él me decía: “Bueno, haz como yo, ve a tu jefe y dile que sólo quieres trabajar a media jornada, que allí no hay nada”. ¿De qué estás hablando? ¿De qué estás hablando (risas)? ¿De dónde sacas todo tu poder como qué (risas)? Era así, ya sabes, es verdad que la gente así es capaz de negociar y decir “Oye, quiero hacerlo así, me necesitas”. Yo no siento que nadie me necesite. Me siento como un extra (risas). Es como una tarta y tienes un montón de velitas y pequeños adornos alrededor y florecitas alrededor de la tarta, así que yo soy como una florecita alrededor de la tarta y no lo necesitas. Es bonito tenerlo, pero no lo necesitas. (Sophie, discapacidad visual y problema de salud física)

- 28 A continuación, algunos participantes debatieron sobre la responsabilidad de proporcionar ajustes. Por un lado, algunos opinaron que esta responsabilidad recae principalmente en las empresas y los

empresarios. Por otro lado, algunos participantes insistieron en que las personas con discapacidad son igualmente responsables, si no en igual medida, de su propia adaptación.

Decisión de contratación: respuesta final de los empresarios

- 29 Al final de la segunda fase del proceso de contratación, los participantes suelen recibir la respuesta final de los empresarios. La decisión de contratación consiste en rechazar o contratar al candidato. También parece que las cuestiones que salieron a la luz durante la segunda fase (revelación de la discapacidad, actitudes del empresario y adaptaciones) influyen en la decisión final de los empresarios.

Rechazo

- 30 La mayoría de los rechazos de solicitudes comunicados por los participantes parecen estar directamente relacionados con la actitud de los empresarios hacia sus discapacidades. De los relatos se desprende que algunos empleadores afirman con bastante claridad que las discapacidades son el motivo del rechazo, mientras que otros lo expresan de forma más implícita.
- 31 En cuanto al rechazo explícito/presunto, nos encontramos con empresarios que rechazan a los participantes por la sencilla razón de que no pueden/quieren acogerlos. Como dijo un participante:

“He tenido mucho éxito presentándome, haciendo entrevistas, pero después era como la pregunta: ‘No podemos atenderte’” (Noémie, discapacidad visual). Y añadió: “[...] no es fácil hacer entrevistas y que no te vuelvan a llamar o te digan ‘no hay alojamiento’. Llega un momento en que pierdes la confianza”. (Noémie, discapacidad visual)

- 32 Este tipo de rechazo afecta sobre todo a las personas que no saben conducir (es decir, que no pueden desplazarse por la región de *forma autónoma* según los empresarios) y a las que necesitan tecnologías de apoyo (en este caso, programas de lectura de pantalla). A

pesar de estas experiencias negativas, una participante explicó que perseveraba en su búsqueda de empleo e intentaba prepararse para plantear la cuestión de las adaptaciones en sus próximas entrevistas:

[...] Intento prepararme para otras entrevistas más adelante, porque me digo “puede que haya empresas a las que vuelva a solicitar puestos” e intento decirme “¿cómo podría hablar de adaptaciones?” no en la entrevista, sino al final, decirles que estoy abierta a hablar de adaptaciones si aceptan mi solicitud, intentar decir una palabrita como esa que quizá abra la puerta o no sé. (Noémie, discapacitada visual)

- 33 Al igual que las adaptaciones, las evaluaciones médicas también se incluyen en la categoría de denegaciones explícitas/presuntas. En concreto, la solicitud de un participante fue rechazada oficialmente tras una evaluación médica desfavorable. Sin embargo, el participante en cuestión no se quedó ahí y emprendió una larga batalla para defender sus intereses:

Así que fui a ver a un médico independiente [...]. Elaboró un informe y dijo claramente que era apto para el trabajo, que no tenía problemas. Cuando envié el informe, me lo volvieron a denegar. Presioné, pregunté, hicieron una revisión y volvieron a negarse. Así que insistí en mi caso [...] Tuve una reunión con [nombre de la institución] para mediar con el médico que se había negado. [...] Acordamos que si volvía a acudir al médico independiente, y éste me dijo que podía volver a pasar por el proceso. Fui a ver de nuevo al médico independiente, el mismo que había visto al principio, y entonces el médico independiente dijo “no, eres completamente apto para el trabajo”. Todavía estoy esperando el informe final. (Jacques, problema de salud mental)

- 34 En contraste con las negativas explícitas/presuntas, varios participantes experimentaron situaciones en las que los empresarios no declararon explícitamente (o al menos no oficialmente) que el motivo de la negativa era su incapacidad. Sin embargo, el comportamiento de los empresarios es lo suficientemente revelador como para dejar lugar a dudas. Ante las excusas y las palabras tácitas de los empleadores, los participantes suelen tener la impresión de que, en realidad,

existe una discriminación oculta, aunque no siempre están seguros de ello o pueden demostrarlo por falta de pruebas tangibles:

Creo que es algo que me bloquea, pero es difícil de decir. Es sólo ser honesto, saben que es ilegal rechazar a alguien por discapacidad física o mental. Así que ir y decir: “Vale, no puedes, no te contrataremos por tu discapacidad”. Nunca se dice claramente, y nunca se dice directamente. (Jacques, problema de salud mental)

- 35 A pesar de las experiencias negativas, algunos participantes intentan ser optimistas y mantienen la esperanza de que haya algunos empresarios en el mercado laboral dispuestos a acogerlos y contratarlos:

Vives de la esperanza. Me atrevo a tener la esperanza de que algún día tendré una organización que tenga integridad, que sea ética y que sepa que puedo funcionar bien sin preocupaciones, sólo hay que darme la oportunidad. Ese es el problema, se trata de dar a la gente la oportunidad. (Marc, problemas de salud física y mental)

Contratación

- 36 A pesar de las experiencias negativas que hayan podido tener, varios participantes siguen recordando decisiones de contratación que resultaron positivas. Pudimos identificar dos categorías de factores que contribuyeron a su éxito: (1) las aptitudes individuales y (2) el uso de recursos externos. Algunos participantes explicaron que pudieron conseguir un empleo no sólo por sus aptitudes profesionales, sino también por su capacidad para demostrar su compromiso o negociar las condiciones de empleo. En cuanto al uso de recursos externos, varios participantes destacaron la importancia de las políticas de inclusión y de los programas de apoyo a la contratación de personas con discapacidad. Más concretamente, algunos participantes explicaron que estos programas habían facilitado en gran medida su contratación: “Bueno, creo que es genial porque hay un programa llamado programa de igualdad de oportunidades de empleo del que formo parte, que creo que también pudo haberme ayudado a conseguir mi trabajo actual” (Hannah, discapacidad visual). Un participante añadió que este tipo de programa le ayudó a reducir el estrés asociado a la búsqueda de empleo. Por último, una participante

utilizó recursos externos, esta vez recurriendo a su red social. Explicó que consiguió su trabajo actual a través de un familiar, que le presentó a sus empleadores. No obstante, hay que señalar que la contratación real no significa que los empleadores ofrezcan sistemáticamente adaptaciones.

- 37 En resumen, los participantes son proactivos durante todo el proceso de contratación. Perseveran, buscan soluciones y defienden sus derechos. Sus historias demuestran que factores como las aptitudes profesionales y negociadoras, la capacidad de adaptación y de recurrir a recursos externos (programas de apoyo a la contratación y redes sociales) son inestimables para ayudarles a encontrar un empleo.

Debate y conclusiones

- 38 Los testimonios de los participantes en este estudio proporcionan una imagen más clara de los obstáculos que encuentran en el proceso de contratación y de la forma en que los afrontan. A partir de sus relatos, podemos ver que la preselección no parece presentar ningún reto particular para la mayoría de los participantes, mientras que las entrevistas y las pruebas de contratación constituyen una fase central del proceso: es precisamente en esta fase cuando el dilema de revelar la discapacidad, las actitudes de los empresarios y la cuestión de las adaptaciones adquieren todo su significado. Estas cuestiones pueden ser definitorias en la decisión final de contratar.

Revelación de discapacidades

- 39 Al igual que la bibliografía (véase por ejemplo Charmaz, 2010; McKinney & Swartz, 2019), nuestros resultados sugieren que muchas personas se muestran aprensivas a la hora de revelar sus discapacidades, una cuestión que cobra especial relevancia en las entrevistas de trabajo. Más concretamente, temen que los empleadores, una vez informados de su discapacidad, expresen prejuicios y utilicen prácticas discriminatorias para rechazar su solicitud; sus experiencias en el mercado laboral tienden a confirmar esta preocupación. Los participantes se enfrentan a una decisión delicada y aplican principalmente dos estrategias, también identificadas por otros estudios

(Kabano & Beaton, 2011; von Schrader et al., 2014; Wilton, 2006): no decir nada antes de la contratación (y evitar así la discriminación) o revelar durante el proceso de contratación. La revelación de las discapacidades y su terminología se asemejan así a un proceso de *salida del armario* durante el cual los individuos deciden si *salir* o no *del armario*, asumiendo el riesgo de ser discriminados o de no ser acogidos, o incluso de agotarse intentando ocultar su condición (Valle et al., 2004; Wilson, 2006). La propia existencia de este proceso de toma de decisiones, su carácter repetitivo y la responsabilidad que pesa sobre las personas con discapacidad no sólo revelan la visión estigmatizadora que la sociedad sigue teniendo sobre ellas, sino también el hecho de que estas actitudes producen situaciones de discapacidad.

- 40 Sin embargo, las cuestiones relacionadas con el proceso de contratación no se limitan a la revelación de las discapacidades. De hecho, los participantes debatieron otras dos cuestiones.

Actitud de los empresarios

- 41 En particular, los resultados muestran que la mayoría de los participantes experimentan y/o anticipan actitudes negativas por parte de los empleadores, en particular con respecto a sus habilidades, asistencia y necesidades de adaptación. Este tipo de creencia incapacitante también se recoge en la bibliografía, tanto por parte de personas con discapacidad (véase por ejemplo Dalle-Nazébi, 2009; Kabano & Beaton, 2011; Lirette et al., 2015) como por parte de los propios empleadores (Beaton et al., 2012; Kaye et al., 2011; Lengnick-Hall et al., 2008). Debido a los prejuicios de los empleadores, que van precisamente en contra de sus requisitos de contratación (en términos de productividad y autonomía, en particular), las personas con discapacidad están sometidas a una especie de mandato de ser *extraordinarias*. Nuestros participantes explicaron que se sienten presionados a ser excesivamente competentes y a rendir por encima de sus posibilidades para compensar los estereotipos asociados a la discapacidad. Del mismo modo, otros estudios muestran que los solicitantes con discapacidad a menudo sienten que tienen que demostrar cualidades excepcionales para tener una oportunidad con los empleadores (Kabano & Beaton, 2011; Lirette et al., 2015). En la prác-

tica, el mandato de ser extraordinario empuja a las personas con discapacidad a poner en práctica diversas estrategias que pueden resultar costosas en términos de tiempo, energía y dinero. Por ejemplo, algunos participantes intentan adaptarse al empleo por su cuenta (véase la sección siguiente), mientras que otros deciden realizar cursos de formación complementaria para mejorar su empleabilidad. ¿Son realmente eficaces estas estrategias? Hasta la fecha, las investigaciones sugieren que las solicitudes de personas con discapacidad siguen siendo rechazadas con mayor frecuencia, incluso cuando tienen cualificaciones especialmente altas y sus discapacidades no afectan a su rendimiento en el trabajo (Ameri et al., 2017; Bellemare et al., 2018). Por tanto, el carácter extraordinario que describen las personas con discapacidad no parece ser suficiente para convencer a todos los empleadores.

- 42 Tanto en nuestro estudio como en la bibliografía (Burke et al., 2013), cabe señalar que las actitudes de los empleadores no adoptan sistemáticamente la forma de prejuicios hostiles. Los candidatos con discapacidad a veces son percibidos de forma ambivalente, como sugiere el trabajo de Rohmer y Louvet (2006): tienden a ser valorados tanto a nivel personal como infravalorados en términos de competencias profesionales. Dada esta ambivalencia, es probable que en las decisiones de los empleadores intervengan prejuicios más sutiles. En particular, el concepto de paternalismo organizacional permite dar cuenta de la discriminación benevolente que opera cuando los empleadores rechazan solicitudes de personas con discapacidad (dimensión de autoridad desplazada), al tiempo que reconocen ciertas cualidades que pesan menos en la evaluación (dimensión de benevolencia desplazada) (Beaton et al., 2018). Es posible que este tipo de mecanismo dificulte a los participantes la interpretación de los rechazos de contratación, un estado denominado ambigüedad atribucional (Crocker & Major, 1989). Más concretamente, los participantes no suelen estar seguros de si su rechazo se debe a la discriminación o a su falta de cualificación para el puesto en cuestión. Según las investigaciones, la ambigüedad atribucional tiene consecuencias negativas para la salud psicológica y física de los miembros de grupos estigmatizados (Major et al., 2002).

Adaptaciones

- 43 Como ya se ha mencionado, algunos participantes requieren adaptaciones en relación con las pruebas de selección y/o su futuro empleo, peticiones que no suelen ser bien recibidas por los empleadores. Al igual que los empresarios entrevistados por otros autores (véase, por ejemplo Beaton et al., 2012; Kaye et al., 2011; Lengnick-Hall et al., 2008), los participantes atribuyen estas reacciones negativas a una sobrestimación de los costes, el esfuerzo y los cambios organizativos que conllevaría dicha adaptación. A falta de apoyo por parte de sus superiores, las personas con discapacidad a menudo se encuentran a cargo de su propia adaptación, un hallazgo que también destacan varios estudios (Lirette, 2012; Lirette et al., 2015; Punch, 2016). En consecuencia, una clara falta de accesibilidad sigue caracterizando el mercado laboral e impide la participación de muchas personas con discapacidad; por tanto, el objetivo de inclusión fijado por la CDPD está lejos de alcanzarse y la integración profesional⁴ de estos trabajadores depende esencialmente de una lógica de autocompensación.

Implicaciones

- 44 Sobre la base de estos resultados, observamos en primer lugar que los servicios de apoyo a la contratación son insuficientes y no se dirigen necesariamente a las necesidades expresadas por los trabajadores con discapacidad. En Nueva Brunswick, este tipo de apoyo se limita principalmente a la preparación de CV y cartas de presentación (Canadian Council on Rehabilitation and Work, s.f.; Ministère du développement social, s.f.). Sin embargo, los participantes en este estudio tendían a tener éxito en la fase de clasificación del CV y se enfrentaban más a la cuestión de revelar las discapacidades y las adaptaciones: por lo tanto, es esencial desarrollar programas y servicios que aborden directamente estos retos. La investigación también se beneficiaría de un estudio más profundo del efecto de mencionar las discapacidades en el CV (una práctica que no era muy habitual en nuestra muestra) desde el punto de vista de las personas afectadas.
- 45 Este estudio también pone de relieve, una vez más, que las actitudes y prácticas de los empleadores son problemáticas. Al igual que otros autores, no podemos sino reafirmar la necesidad de educar a los

empleadores sobre las realidades de las personas con discapacidad y de trabajar para crear una cultura organizativa inclusiva (Kabano & Beaton, 2011; Schur et al., 2016). Para los empresarios, esto significa reconocer no solo la existencia de la diversidad en el lugar de trabajo, sino también su valor cuando se gestiona adecuadamente (Ashikali & Groeneveld, 2015). Por ejemplo, Rinfret y sus colegas (2022) proponen un modelo de diversidad organizativa basado en la premisa de que el compromiso de la alta dirección es una condición necesaria para implantar una cultura integradora. En este modelo, el liderazgo transformacional⁵ se considera apropiado para guiar cambios profundos en una organización: de hecho, las investigaciones demuestran que este estilo de liderazgo está asociado a la implantación de una cultura inclusiva (Rinfret et al., 2020). En este caso, se requiere un líder transformacional para introducir un programa de igualdad en el empleo y responsabilizar a cada departamento de la organización de la consecución de los objetivos recomendados. Hasta la fecha, sin embargo, los programas de equidad en el empleo han tenido resultados bastante limitados, sobre todo en lo que respecta a la inclusión profesional de las personas con discapacidad (Morris et al., 2018). Por lo tanto, el modelo de diversidad va más allá y establece pasos adicionales para lograr una cultura organizativa diversa e inclusiva. Entre otras cosas, Rinfret y sus colegas (2022) destacan la importancia de crear una plataforma colaborativa interna formada por empleados de diferentes sectores de la organización y con características sociodemográficas variadas. El objetivo de esta plataforma colaborativa sería compartir las dificultades experimentadas en la empresa y proponer soluciones innovadoras. En resumen, sería una palanca de acción que permitiría a las personas con discapacidad expresar sus puntos de vista sobre los obstáculos y las soluciones que conducen a un entorno de trabajo que responda a sus necesidades.

46 Por último, falta un marco jurídico que apoye y proteja a los trabajadores con discapacidad, y que responsabilice y sancione a los empresarios por sus prácticas discriminatorias. A nivel empresarial, la introducción de códigos de conducta destinados a combatir la discriminación también podría resultar beneficiosa. Por ejemplo, los resultados de Petersen y Krings (2009) sugieren que la presencia de este tipo de

códigos, acompañada de la amenaza de sanciones, previene eficazmente la discriminación en la contratación.

- 47 No obstante, cabe señalar que las conclusiones de este estudio reflejan principalmente realidades específicas de Nueva Brunswick, su legislación, su economía y su carácter rural. Además, las entrevistas analizadas se realizaron antes y al inicio de la pandemia de COVID-19, es decir, antes de las nuevas obligaciones de teletrabajo para muchos sectores profesionales (Niosi, 2022). Dado que este tipo de adaptación suele ser solicitada por trabajadores con discapacidad, sería interesante evaluar si dichas obligaciones y sus resultados en términos de productividad/rentabilidad han abierto la puerta a una mayor flexibilidad por parte de los empresarios, y a un mejor acceso al empleo para las personas con discapacidad (Morris, 2019; Niosi, 2022).

48

BIBLIOGRAPHIE

Ameri, Mason, Schur, Lisa, Adya, Meera, Bentley, F. Scott, McKay, Patrick, & Kruse, Douglas. (2017). The disability employment puzzle: A field experiment on employer hiring behavior. *Industrial and Labor Relations Review*, 71(2), 329–364. <https://doi.org/10.1177/0019793917717474>

Armstrong, Felicity. (2001). Intégration ou inclusion ? L'évolution de l'éducation spéciale en Angleterre. Une étude de cas. *Revue française de pédagogie*, 134, 87–96. https://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_2001_num_134_1_2774

Anand, Priyanka, & Sevak, Purvi. (2017). The role of workplace accommodations in the employment of people with disabilities. *IZA Journal of Labor Policy*, 6(12), 1–20. <https://doi.org/10.1186/s40173-017-0090-4>

Ashikali, Tanachia, & Groeneveld, Sandra. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, 44(5), 757–780. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2014-0216>

Beaton, Ann M., Kabano, John, Gaucher, Charles, Lavoie, Monica, & Lanteigne-Dupuis, Josée. (2018). Le paternalisme organisationnel et l'employabilité des personnes ayant des incapacités : les retombées paradoxales de l'autorité et de la bienveillance déplacées.

Développement humain, handicap et changement social, 24(1), 63–75. https://ripph.qc.ca/wp-content/uploads/2020/02/Fusion_Representations_sociales_pour_diffusion_taille_reduite.pdf

Beaton, Ann M., Kabano, John, & Léger, Mélanie. (2012). How do employers view people with disabilities in the labour

market? *Journal of Human Development, Disability, and Social Change*, 20(3), 25–39. https://ripph.qc.ca/wp-content/uploads/2017/11/20-3-2012-Revue_Emploi_tr-1.pdf

Bellemare, Charles, Goussé, Marion, Lacroix, Guy, & Marchand, Steeve. (2018). Physical disability and labor market discrimination: Evidence from a field experiment (Working Paper n° 6986). CESifo. <https://ssrn.com/abstract=3194437>

Bonaccio, Silvia, Connelly, Catherine E., Gellatly, Ian R., Jetha, Arif, & Martin Ginis, Kathleen A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 135–158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>

Bourguignon, David, & Herman, Ginette. (2018). Le chômage, une différence qui stigmatise. In Klea Faniko, David Bourguignon, Oriane Sarasin, & Serge Guimond (Eds.), *Psychologie de la discrimination et des préjugés : de la théorie à la pratique* (p. 101–118). De Boeck Supérieur.

Braun, Virginia, & Clarke, Victoria. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Burke, Jana, Bezyak, Jill, Fraser, Robert T., Pete, Joseph, Ditchman, Nicole, & Chan, Fong. (2013). Employers' attitudes towards hiring and retaining people with disabilities: A review of the literature. *The Australian Journal of*

Rehabilitation Counselling, 19(1), 21–38. <https://doi.org/10.1017/jrc.2013.2>

Canadian Council on Rehabilitation and Work. (n.d.). CCRW Employment Services. <https://www.ccrw.org/programs-and-services/ccrw-employment-services/>

Castel, Robert. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Fayard.

Charmaz, Kathy. (2010). Disclosing illness and disability in the workplace. *Journal of International Education in Business*, 3(1/2), 6–19. <https://doi.org/10.1108/18363261011106858>

Collin, Chantal, Lafontaine-Emond, Isabelle, & Pang, Melissa. (2013). *Les personnes handicapées sur le marché canadien de l'emploi : un bassin de talents méconnus (étude générale)* (publication n° 2013-17-F). Bibliothèque du Parlement. <https://lop.parl.ca/static/files/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2013-17-f.pdf>

Crocker, Jennifer, & Major, Brenda. (1989). Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma. *Psychological Review*, 96(4), 608–630. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.4.608>

Dalle-Nazébi, Sophie. (2009). Récits d'une violence ordinaire. Les sourds au travail. *Revue Développement humain, handicap et changement social*, (18)2, 43–58. https://ripph.qc.ca/wp-content/uploads/2017/11/18-2-2009-Revue_Surdite_tr-1.pdf

Fougeyrollas, Patrick. (2002). L'évolution conceptuelle internationale dans le champ du handicap : enjeux

socio-politiques et contributions québécoises. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 4(2), 1-28. <https://doi.org/10.4000/pistes.3663>

Fraser, Robert T., Ajzen, Icek, Johnson, Kurt, Hebert, James, & Chan, Fong. (2010). Understanding employers' hiring intentions in relation to qualified workers with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 35, 1-11. <https://doi.org/10.3233/JVR-2011-0548>

Garcia, Véronique, Porlier, Sarah, Faleschini, Sabrina, & Boucher, Normand. (2016). The meaning and importance attributed to work for visually impaired people of the metropolitan area of Quebec. *Journal of Blindness Innovation and Research*, 6(2). <https://doi.org/10.5241/6-84>

Gunderson, Morley, & Lee, Byron Y. (2015). Pay discrimination against persons with disabilities: Canadian evidence from PALS. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1531-1549. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072106>

Handouyahia, Andy, Rikhi, Tristan L., Sayeed, Jamil, & Yu, Anna. (2022). *Rapport technique : estimation des impacts différentiels du programme du Fonds d'intégration pour les personnes handicapées*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/fonds-integration-personnes-handicapees/rapports/technique-estimation-impacts-differentiels.html>

Kabano, John, & Beaton, Ann M. (2011). Le marché du travail vu par des personnes ayant des incapacités : une étude de leurs représentations sociales.

Développement humain, handicap et changement social, 19(2), 109-126. https://ripph.qc.ca/wp-content/uploads/2017/11/19-2-2011-Revue_appropriation_pouvoir_tr-1.pdf

Kaye, H. Stephen, Jans, Lita H., & Jones, Erica C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526-536. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9302-8>

Kulkarni, Mukta, & Lengnick-Hall, Mark L. (2014). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: A review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 13(2), 158-180. <https://doi.org/10.1177/1534484313485229>

Lengnick-Hall, Mark L., Gaunt, Philip M., & Kulkarni, Mukta. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47(2), 255-273. <https://doi.org/10.1002/hrm.20211>

Lindsay, Sally, Cagliostro, Elaine, Leck, Joanne, Shen, Winny, & Stinson, Jennifer. (2018). Disability disclosure and workplace accommodations among youth with disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 41(16), 1914-1924. <https://doi.org/10.1080/09638288.2018.1451926>

Lirette, Sylvie. (2012). Occuper un emploi lorsqu'on a des incapacités visuelles dans la région du Grand Moncton au Nouveau-Brunswick : un droit acquis mais toujours un défi. *Journal of Human Development, Disability, and Social Change*, 20(3), 53-63. <https://ripph.qc.ca/wp-content/uploads/>

[loads/2017/11/20-3-2012-Revue_Emploi_tr-1.pdf](#)

Lirette, Sylvie, Kabano, John, Gaucher, Charles, & Beaton, Ann. (2015). Handicap et monde du travail : pratiques et perceptions. *Reflets*, 21(2), 131-160. <https://doi.org/10.7202/1035436ar>

Major, Brenda, McCoy, Shannon. K., & Quinton, Wendy. J. (2002). Antecedents and consequences of attributions to discrimination: Theoretical and empirical advances. In Marc Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 34, p. 251-329). Academic Press.

McKinney, Emma L., & Swartz, Leslie. (2019). Employment integration barriers: Experiences of people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2298-2320. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579749>

Merzouk, Rachid. (2008). Travail, handicap et discrimination : lorsque le travail devient aussi un espace de production du handicap. *Reflets*, 14(1), 155-181. <https://id.erudit.org/iderudit/018858ar>

Ministère du Développement social. (n.d.). *Services de soutien à l'emploi et à la formation* (SSEF). Gouvernement du Nouveau-Brunswick. https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/ministeres/developpement_social/manuel_des_politiques/programmes/content/formation.html

Morris, Stuart. (2019). *Mesures d'adaptation en milieu de travail pour les employés ayant une incapacité au Canada*, 2017 (produit n° 89-654-X2019001 au catalogue). Statistique

Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-654-x/89-654-x2019001-fra.pdf?st=mTSzQtNV>

Morris, Stuart, Fawcett, Gail, Brisebois, Laurent, & Hughes, Jeffrey. (2018). Enquête canadienne sur l'incapacité : un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu des Canadiens ayant une incapacité âgés de 15 ans et plus, 2017 (produit n° 89-654-X2018002 au catalogue). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-654-x/89-654-x2018002-fra.pdf?st=XjEq2T2>

Nations Unies. (2006). *Convention relative aux droits des personnes handicapées* (CDPH). <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-f.pdf>

Niosi, Laurence. (2022, 22 février). Le télétravail, là pour de bon. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1864914/teletravail-deconfinement-pandemie-bilan>

Paillé, Pierre, & Mucchielli, Alex. (2012). L'analyse thématique. In Pierre Paillé & Alex Mucchielli (Eds.), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 231-313). Armand Colin.

Patrimoine canadien. (2020). *Revue de la littérature : les obstacles systémiques à la pleine participation socio-économique des personnes en situation de handicap et les avantages liés à leur intégration en milieu de travail*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/corporate/transparency/open-government/literature-review/Lit-Review-Systemic-Barriers-fra.pdf>

Petersen, Lars-Eric, & Krings, Franciska. (2009). Are ethical codes of

conduct toothless tigers for dealing with employment discrimination? *Journal of Business Ethics*, 85(4), 501–514. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9785-1>

Pires, Alvaro P. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. In Jean Poupard, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-H. Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer, & Alvaro P. Pires (Eds.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 113–169). Gaëtan Morin.

Punch, Renée. (2016). Employment and adults who are deaf or hard of hearing: Current status and experiences of barriers, accommodations, and stress in the workplace. *American Annals of the Deaf*, 161(3), 384–397. <https://www.jstor.org/stable/26235284>

Ren, Lily R., Paetzold, Ramona L., & Colella, Adrienne. (2008). A meta-analysis of experimental studies on the effects of disability on human resource judgments. *Human Resource Management Review*, 18(3), 191–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.001>

Rinfret, Natalie (2012). Leadership. In Louis Côté & Jean-François Savard (Eds.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. <https://dictionnaire.enap.ca>

Rinfret, Natalie, Tougas, Francine, & Beaton, Ann M. (2022). Penser la diversité autrement : une solution d'avenir. In Christine Kuptsch & Éric Charest (Eds.), *Le futur de la diversité* (p. 277–289). Presses de l'Université du Québec.

Rinfret, Natalie, Tougas, Francine, Ouédraogo, Miché, Maltais, Daniel,

& Lemay, Lilly (2020). *Transformational leadership: A must in the transfer of managerial knowledge and performance* [Manuscrit soumis pour publication]. Québec : Direction de l'enseignement et de la recherche, École national d'administration publique.

Rohmer, Odile, & Louvet, Eva. (2006). Être handicapé : quel impact sur l'évaluation de candidats à l'embauche ? *Le Travail Humain*, 69(1), 49–65. <https://doi.org/10.3917/th.691.0049>

Rohmer, Odile, & Louvet, Eva. (2016). Implicit stereotyping against people with disability. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(1), 127–140. <https://doi.org/10.1177/136843021663853>

Saint John Human Development Council. (2021). *Problèmes graves rencontrés par les personnes handicapées au Canada atlantique*. Ministère de la Justice Canada. <https://www.justice.gc.ca/fra/pr-rp/jr/phca-pwdac/docs/RSDRR2021PersonswithDisabilitiesAtlanticCanadaFR.pdf>

Santuzzi, Alecia M., & Waltz, Pamela R. (2016). Disability in the workplace: A unique and variable identity. *Journal of Management*, 42(5), 1111–1135. <https://doi.org/10.1177/0149206315626269>

Schur, Lisa, Colella, Adrienne, & Adya, Meera. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1471–1476. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1177294>

Statistique Canada. (2018). *Personnes avec et sans incapacité âgées de 15 ans et plus, selon le groupe d'âge et le sexe, Canada, provinces et territoires* [tableau

de données]. <https://doi.org/10.25318/1310037401-fra>

Swain, Jon. (2018). *A hybrid approach to thematic analysis in qualitative research: Using a practical example*. Sage Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781526435477>

Tompa, Emile, Samosh, Daniel, & Boucher, Normand. (2020). Écart de compétences, sous-emploi et égalité des chances sur le marché du travail pour les personnes ayant une incapacité au Canada. Compétences de l'avenir. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/ÉcartDeCompétences-MarchéDuTravailFPP-JAN2020.pdf>

Valle, Jan W., Solis, Santiago, Volpitta, Donna, & Connor, David J. (2004). The

disability closet: Teachers with learning disabilities evaluate the risks and benefits of “coming out”. *Equity & Excellence in Education*, 37(1), 4–17. <https://doi.org/10.1080/10665680490422070>

Von Schrader, Sarah, Malzer, Valerie, & Bruyère, Susanne. (2014). Perspectives on disability disclosure: The importance of employer practices and workplace climate. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(4), 237–255. <https://doi.org/10.1007/s10672-013-9227-9>

Wilton, Robert D. (2006). Disability disclosure in the workplace. *Just Labour*, 8, 24–39. <https://doi.org/10.25071/1705-1436.107>

NOTES

- 1 Este artículo ha sido traducido al castellano por Carolina Ferrante.
- 2 Los problemas de salud crónicos podían ser de naturaleza física y/o mental, e incluían el dolor crónico, el trastorno de estrés postraumático, los trastornos de ansiedad y depresión y las dificultades de aprendizaje.
- 3 Expresión utilizada en Canadá para designar el kilometraje.
- 4 En este sentido, hay que distinguir el concepto de integración profesional del de inclusión profesional. El primero se define como la adaptación del individuo a su entorno (en este caso, el lugar de trabajo), mientras que el segundo propone que la adaptación debe proceder del propio entorno (véase, por ejemplo, Armstrong, 2001).
- 5 Rinfret (2012) define el liderazgo transformacional como “la capacidad de crear una relación emocional genuina con los colaboradores, que les lleva a trascender sus necesidades individuales para llevar el proyecto común hacia un ideal de devenir” (p. 1).

RÉSUMÉS

Español

A pesar de los progresos realizados en materia de acceso al empleo en Canadá, muchas barreras siguen limitando las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad. Entre ellas, las actitudes y prácticas de los empleadores constituyen una barrera difícil de superar, ampliamente documentada desde la perspectiva de los propios empleadores (Burke et al., 2013). En cambio, este estudio se centra en las experiencias de las personas con discapacidad para explorar su trayectoria a través del proceso de contratación. En concreto, esta investigación pretende comprender los retos a los que se enfrentan tras solicitar un empleo e identificar las formas en que los afrontan. Las entrevistas con 22 ciudadanos de Nueva Brunswick revelan las etapas del proceso de contratación: (1) la preselección, (2) las entrevistas/pruebas de selección y (3) la decisión final. Los datos también sugieren que en la segunda fase surgen tres cuestiones fundamentales: la revelación de la discapacidad, la actitud del empresario y la adaptación. A continuación, los análisis destacan las estrategias desplegadas por los participantes para sortear estas cuestiones. El debate aborda la revelación de la discapacidad como una *salida del armario*, así como el mandato de ser *extraordinario* y la lógica de la *autocompensación* que pesa sobre las personas con discapacidad.

English

Despite the progress made in terms of access to employment in Canada, many barriers continue to limit employment opportunities for people with disabilities. Among them, the attitudes and practices of employers constitute a formidable barrier, widely documented from the perspective of employers themselves (Burke et al., 2013). In contrast, this study focuses on the experiences of people with disabilities in order to explore their trajectory through the hiring process. In particular, this research aims to understand the challenges they face after applying for a job and to identify the ways in which they deal with them. Interviews with 22 New Brunswickers reveal the stages in the hiring process: (1) preselection, (2) interviews/recruitment tests, and (3) the final decision. The data also suggest that three fundamental issues emerge during the second stage: disclosing disabilities, employer attitudes, and accommodation. The analyses then highlight the strategies deployed by the participants to navigate through these issues. The discussion addresses the disclosure of disabilities as a *coming-out*, as well as the injunction to *be extraordinary* and the logic of *self-compensation* that weighs on people with disabilities.

INDEX

Keywords

employment, disability, incapacity, recruitment process, career path

Palabras claves

empleo, discapacidad, incapacidad, proceso de contratación, trayectoria

AUTEURS

Caroline Vonlanthen

Facultad de Psicología, Universidad de Moncton, Moncton, Canadá;

ecv1614@umoncton.ca

Caroline Vonlanthen, M.A. es estudiante del Doctorado (Ph.D.) en Psicología de la Universidad de Moncton. Sus intereses de investigación se centran principalmente en los estereotipos, los prejuicios y la discriminación de grupos minoritarios. Tras trabajar en la inclusión profesional de las personas con discapacidad durante su maestría, actualmente dedica su tesis doctoral al estudio de la bifobia y las identidades bisexuales.

Ann M. Beaton

Facultad de Psicología, Universidad de Moncton, Moncton, Canadá;

ann.beaton@umoncton.ca

Ann M. Beaton, Ph.D. es profesora titular en la Universidad de Moncton e imparte cursos de licenciatura y posgrado en Psicología. Su programa de investigación se centra en las relaciones intergrupales. Más concretamente, examina la cuestión del prejuicio y la estigmatización social.

Charles Gaucher

Escuela de Trabajo Social, Universidad de Moncton, Moncton, Canadá;

charles.gaucher@umoncton.ca

Charles Gaucher, Ph.D. es profesor titular en la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Moncton, donde imparte cursos de grado y posgrado. Sus intereses de investigación incluyen la identidad y la cultura de los sordos y las representaciones culturales de la discapacidad. Además de sus actividades como profesor e investigador, también es presidente del Comité de Ética y director de la *Revue de l'Université de Moncton*.

Christine C. Paulin

École des hautes études publiques, Université de Moncton, Moncton, Canada;

christine.paulin@umoncton.ca

Christine C. Paulin, Ph.D. es profesora asociada en la Universidad de Moncton e imparte clases de administración pública (análisis de políticas públicas) en los

programas de posgrado de administración pública y gestión de servicios sanitarios. Su trabajo se centra en cuestiones relacionadas con la democracia deliberativa y sus instrumentos, especialmente en el contexto de relaciones lingüísticas complejas. En términos más generales, estudia la influencia de los factores contextuales en el diseño y la aplicación de los instrumentos de acción pública y las políticas públicas resultantes, así como los efectos de estos mecanismos en el proceso de producción de políticas pública.