

Paúl Stewart Cueva Luzuriaga*

Docente del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja
E-mail: paul.cueva@unl.edu.ec
* Autor para correspondencia

Santiago Javier Ludeña Yaguache

Docente del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja

Franco Hernán Salcedo López

Docente del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja

RELACIÓN EN EL DESARROLLO DE CARRERA ENTRE HOMBRES Y MUJERES DISCAPACITADOS EN ORGANIZACIONES

Ratio career development between men and women disabled in organizations

► RESUMEN

La investigación presenta un panorama general de la interrelación entre profesionales discapacitados hombres y mujeres con el entorno envolvente y resiliente generado por factores de índole cultural y estructuras institucionales con una gestión del talento humano transversalizado con prácticas profesionales resultado de un mix tradicional y vanguardistas que estandarizan y controlan las actividades de los integrantes de la masa profesional que conforma la estructura organizativa manipulada por una cultura empresarial atípica y acorde a las necesidades del entorno.

La presencia de tecnología y nuevas prácticas empresariales gracias a procesos flexibles y continuos tienden a impulsar un mayor desarrollo y bienestar a largo plazo para personas con discapacidad en lo referente a temas personales, organizativos y políticos. El objetivo de la investigación busca determinar si durante la permanencia de hombres y mujeres con discapacidad en las distintas organizaciones existe diferencia en más o en menos en el desarrollo de sus carreras profesionales

Palabras claves: Capital Humano, deficiencia, desigualdad, género, Orientación proteica

► ABSTRACT

The research presents an overview of the relationship between professional disabled men and women with immersive environment and resilient generated by cultural factors and institutional structures with a talent management mainstreamed with professional practices result of a traditional and avant-garde mix that standardize and control the activities of members of the professional mass that makes up the organizational structure manipulated by an atypical and according to the needs of the environment business culture.

The presence of technology and new business practices through flexible and continuous processes tend to promote greater development and long-term welfare for people with disabilities in terms of personal, organizational and political issues. The aim of the investigation seeks to determine whether a difference exists more or less in the development of their careers during the stay of men and women with disabilities in different organizations.

Keywords: Human Capital, deficiency, inequality, gender, orientation protein.

Paúl Stewart Cueva Luzuriaga: Master en Administración de Empresas Mención en Dirección Estratégica de Empresas, Economista

Santiago Javier Ludeña Yaguache: Master en Desarrollo Comunitario, Ingeniero Comercial

Franco Hernán Salcedo López: Master en Administración de Empresas, Ingeniero Informático

RECIBIDO: Oct 20, 2015 | APROBADO: Nov 04, 2015

INTRODUCCIÓN

El estudio del desarrollo de carrera profesional en los momentos actuales es especialmente útil debido a la coyuntura que atraviesan las empresas y por los cambios del mercado laboral que afectan a las expectativas de los profesionales y que llevan a concebir la relación laboral como un vínculo no tan a largo plazo como hace años (Kim & Gao 2010). Lo expuesto es contradictorio a lo que Núñez, Grande & Pedrosa (2012) manifiestan que debido al estudio del desarrollo de carrera, se evita que la rotación en la plantilla ocasione la pérdida del capital humano que tanto tiempo y esfuerzo ha costado desarrollar.

Conceptualmente Gómez & Rivas (1997) manifiestan que el desarrollo de la Carrera está relacionada permanentemente con otras variables intrínsecas de cada sujeto, como la autoestima, ansiedad, involucramiento en el trabajo, control, toma de decisiones y autonomía, por lo tanto, cada persona tiene una definición diferente, propia según sus rasgos e intereses. Sullivan & Baruch, (2009) mantienen que esas variables son factores múltiples contextuales como la cultura nacional, la economía y el entorno político, así como por factores personales, como las relaciones en su entorno. Entonces el desarrollo de carrera, son experiencias de una persona relacionadas con el trabajo y otras relevantes del individuo, dentro como fuera de las organizaciones, que inducen un patrón único sobre la duración de la vida del sujeto activo, reconociendo los movimientos físicos, los niveles jerárquicos, puestos de trabajo, incluyendo las percepciones de los acontecimientos y las alternativas de carrera, y los resultados.

En las últimas dos décadas, más de una docena de nuevos conceptos de carrera se han presentado en la literatura en respuesta a una mayor economía, la sociedad y los avances tecnológicos, estos conceptos generalmente asumen que los individuos son, o deberían ser, cada vez más ágiles y auto-dirigidos en sus carreras. Los conceptos de carrera proteicas y sin fronteras se superponen de manera significativa, centrando el primero (PCC) principalmente en los motivos de un individuo a seguir una carrera en particular, mientras que el concepto de carrera sin fronteras se refiere primordialmente a las diferentes formas y oportunidades de movilidad a través de fronteras que van más allá de solo una firma (Gubler, Arnold & Coombs, 2014).

El desarrollo de carrera si bien es cierto a evolucionado pero se observa un abismo en lo referente a

acontecimientos de orden empresarial asumido por nuevas técnicas que apoyen el desarrollo integral de aquellos empleados con discapacidad y que tienen potencial para poder afrontar un sinnúmero de exigencias manifestada por la organización.

Es por lo expuesto necesario, evacuar interrogantes y determinar las instancias que diferencian el alcance de diferentes grados de cumplimiento en el desarrollo de carrera entre los hombres y mujeres que tengan algún tipo de discapacidad en las organizaciones, generando la interrogante de si ¿Existe diferencia en el desarrollo de la carrera entre hombres y mujeres discapacitados en las organizaciones?.

METODOLOGÍA

Se realizó una identificación de información secundaria científica basada en documentos bibliográficos de orden formal cuantitativo y cualitativo evidenciado y comprobado mediante estudios de campo y análisis de orden dogmático comportamental, a través de varias fuentes con la utilización de descriptores como escritura, lectura crítica y revisiones. También se realizó una búsqueda en internet en portales de información académica formal.

Con la selección de información el análisis crítico del investigador y la interrelación de la información permitió la construcción de la estructura de la investigación y finalmente las conclusiones ensayistas pertinentes.

RESULTADOS

Los estudios realizados por Khulida & Tan (2015) relacionan las prácticas de gestión de recursos humanos y el compromiso profesional revelan que los factores de gestión de recursos humanos de la compensación, formación y desarrollo se asociaron con el compromiso profesional. Por lo tanto, se puede indicar que la compensación y la formación y el desarrollo se relacionan con el desarrollo de las metas de la carrera personal, el apego, la identificación y la participación de las metas de la carrera, creyendo los empleados que las prácticas de compensación, capacitación y desarrollo es la razón de su deseo de quedarse y comprometerse con la carrera.

Las transformaciones de las organizaciones y las relaciones en el lugar de trabajo se derivan de la contratación de personas con discapacidad, en lugar de una obligación legal. El proceso de aprendizaje y transformación de la empleabilidad debe estar de acuerdo con un compromiso con la responsabilidad social y la apreciación de la vida con la diversidad en el lugar de trabajo y en la sociedad en general. Las empresas tienen que desarrollar estrategias de gestión que fomenten los mecanismos de cooperación en el lugar de trabajo, la eliminación de barreras físicas y de actitud, proporcionar acceso a ocupaciones más altas y la participación en el proceso de gestión. Esto debería tener un impacto positivo en el lugar de trabajo para facilitar la participación de las personas con discapacidad en el contexto socioeconómico y cultural (Toldrá & Conceição, 2013).

Las Naciones Unidas en la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), reconoce que la discapacidad resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y el entorno que evitan su participación en la sociedad en igualdad de condiciones. De acuerdo a la encuesta Mundial de la Salud y la carga Mundial de Morbilidad en el año 2004, se estimaba la prevalencia de discapacidad de alrededor de 785 a 975 millones de personas de 15 años o más viviendo con discapacidad, que representaba el 15,6% al 19,4% respectivamente; de ellos, alrededor de 110 a 190 millones de personas experimentando dificultades significativas de discapacidad, que representa el 2,2% a 3,8%. Incluyendo los niños, más de mil millones de personas que corresponde aproximadamente al 15% de la población mundial, se estima que viven con discapacidad (WHO, 2011).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) manifiesta que la información censal disponible para 14 países de América Latina y el Caribe, indica que las personas con discapacidad visual son las que más facilidad tienen para incorporarse a la fuerza laboral, superando la participación económica total de las personas con discapacidad en todos los países. Las siguen las personas con discapacidad auditiva, dificultades asociadas al uso de los miembros superiores y movilidad, y después las que tienen limitaciones para hablar. Aun cuando se trata de personas que necesitan apoyo con medidas de accesibilidad y ayuda técnica, los datos muestran que tienen más oportunidades que las personas con deficiencias de las funciones cognitivas y mentales o con problemas para el autocuidado.

Respecto al empleo en el sector formal, las investigaciones realizadas por la sede subregional de la CEPAL en el Caribe sobre discapacidad, indican que las tasas de empleo de las personas que indicaban tener una o varias discapacidades suelen ser más bajas que las de las personas sin discapacidad, y son aún más reducidas en el caso de las mujeres con discapacidades (CEPAL, 2012).

Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Uruguay y Venezuela cuentan con cuotas de empleo en el sector público como privado para personas con discapacidad, que van del 2% al 7% del total de empleados. En la mayoría de estos países, esta obligación se complementa a través de incentivos a las empresas privadas que contraten personas con discapacidad, que comprenden desde desgravaciones fiscales y/o bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social hasta subvenciones por cada persona contratada. En el caso de Ecuador, parte de la cuota de reserva de empleo para discapacitados puede ser cubierta por familiares u otras personas que tengan a su cargo a personas con discapacidad (OISS, 2014).

En el marco de género se indica que la mejora de la justicia procesal en las organizaciones tiene el potencial de aumentar la representación femenina en más puestos de alto rango, definiendo que las mujeres con un mayor nivel educativo son mejor recompensadas en términos de salario que los hombres (Nyberg, Magnusson, Leineweber & Johansson, 2015). No ha sido previamente demostrado que una alta motivación permite avanzar profesionalmente, pero se puede predecir que un aumento salarial superior a la media entre las mujeres con más frecuencia que los hombres si es una variable que genera un ambiente de mayor colaboración por parte de las beneficiarias, a esto se suma el resultado de que las mujeres que denuncian una alta justicia procedimental tienen mayores probabilidades de una promoción (ascenso – beneficio) que los hombres.

Al momento de hablar respecto de las actividades encomendadas, los empleadores admiten que los empleados con discapacidad están satisfechos con la tarea que se les da y son capaces de trabajar bien, dar ideas y servir a los clientes lo mejor de sus habilidades. El trabajo dado a los empleados con discapacidades ofrece oportunidad para llevar a cabo su tarea, ya que se les da toda la responsabilidad por su desempeño (Saodah, 2014).

Para Kulkarni & Gopakumar (2013) existen discapacitados que logran con éxito sus carreras, manteniendo una mente positiva, derrotando estereotipos, buscando retroalimentación y aplicando nuevas habilidades. El desarrollo de carrera y las personas con discapacidades físicas en las organizaciones, muestran que la discriminación se debe a la inequidad percibida cuando los compañeros que no tienen una discapacidad se utilizan como referencia comparativa. Estas percepciones de inequidad causan discriminación e insatisfacción en las organizaciones, y un efecto en las oportunidades de desarrollo profesional (Flores, Cabrera & Barrachina, 2014).

De acuerdo a Baumgärtner, Böhm & Dwertmann (2014) las personas con discapacidad manifiestan no estar conformes con el nivel de apoyo social de forma generalizado que necesitan para alcanzar altos niveles de desempeño en el trabajo, proponiendo que en lugar de un único modelo generalizado para todos los empleados, las organizaciones deben tener los niveles individuales de autoeficacia en cuenta y ofrecer apoyo en atención a ciertas características de los empleados como es la discapacidad con la finalidad de aprovechar el potencial de los mismos.

En atención a la inconformidad de las persona con discapacidad respecto al nivel de apoyo no especializado hacia ellos y específicamente a las diferencias en beneficios por razones de género se presentan métodos en pro del desarrollo de los discapacitados respecto a sus compañeros de empresa, a continuación Hall (2004) discierne que para que la organización actúe de forma coordinada y armónica se debe de tomar en consideración la aplicabilidad de la medida de la orientación proteica, que está dada por dos factores principales (a) los relacionados con la conducción de los valores, que describen el grado en que las decisiones de las personas de la carrera son impulsadas por valores personales, tales como la elección de puestos de trabajo que permiten a una persona expresar valores importantes o ser la propia persona en el trabajo, en contraposición a los factores extrínsecos, como el dinero, las oportunidades de promoción y (b) factores relacionados con el grado en que la persona se siente responsable independiente y de su carrera. Hay que mencionar que una orientación proteica de carrera de las personas no parece estar relacionada con el género y además, la orientación proteica se correlaciona con los datos de la experiencia pertinentes, como el trabajo y la movilidad de la organización.

El análisis interno es importante mediante la orientación proteica a esto se suma el modelo modelo Boundaryless Career (BC) expuesto por Zaleska & De Menezes (2007) que estimula la utilización de prácticas como el diseño de planes de carrera y planes de sucesión, el coaching, la utilización de la promoción interna, el mentoring, la transferencia entre puestos, los movimientos laterales y la rotación, que permiten acumular competencias y conocimientos en cada uno de los empleados de la organización sin distinción alguna.

DISCUSIÓN

Los factores culturales, institucionales y estructurales afectan a la gestión de recursos humanos en las prácticas empresariales. Las grandes empresas tienden a introducir sofisticados sistema de gestión de recursos humanos más formales, a menudo costosos porque tienen mayor capacidad y recursos para absorber sus costos asociados, los mismo que permiten a las empresas proporcionar prácticas estandarizadas y controlar sus actividades cada vez más complejas, que es fundamentado por Kim & Gao (2010) quienes mencionan que las prácticas organizativas se construyen socialmente y varían en diferentes contextos sociales, así las empresas adoptan los sistemas de gestión de recursos humanos que sean consistentes con la cultura, los valores, normas y reglamentos de la sociedad para ganar legitimidad y aceptación social

El hecho de que los sistemas de gestión de los recursos humanos sean consistentes según Kim & Gao esto de acuerdo a Channar (2015) permite mejorar las habilidades de los empleados (con capacidades totales y limitadas), aumentar el nivel de compromiso y a la vez aumentar el rendimiento de la organización, la producción y la eficiencia gracias a que el capital humano se relaciona con la formación, educación y otras iniciativas profesionales de manera que el nivel de conocimientos, destrezas, habilidades y valores sociales, incrementen el nivel de satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Hall (2004) manifiesta que en las organizaciones se requiere de empleados en todos los niveles para tener una fuerza interna en un clima de negocios éticamente cuestionado. Para ello se requiere que las personas se capaciten y puedan actuar en atención a sus valores, gente para gestionar los recursos y la capacidad en la toma de las riendas de su carre-

ra, aun cuando el empleador no aporte. Al hablar de capacitaciones abordamos la impartición de nuevos conocimientos a todos los empleados sin discriminación alguna (sin y con discapacidad), de aquí que nace la interrogante ¿pero cómo mejorar esta realidad?, si el inicio de todo está en que las organizaciones primero actúen reclutando un numero representativo de personas con discapacidad ya que en países de Centro y Sur América y Europa las cuotas de empleo en el sector público como privado para personas con discapacidad van del 2% al 7% del total de empleados (OISS, 2014) y que las tasas de empleo de las personas que indicaban tener una o varias discapacidades suelen ser más bajas que las de las personas sin discapacidad, y son más reducida en el caso de las mujeres con discapacidades, de esto que aquellos que tienen discapacidad visual son los que tiene y gozan de más opciones y ventajas de conseguir trabajo (CEPAL, 2012).

A más de existir cifras porcentuales bajas con respecto a la participación de personas con discapacidad en empresas públicas y/o privadas se evidencia un problema mayor que es la participación de las mujeres en los lugares de trabajo que todavía presentan inconvenientes al momento de reclutar y generar una mayor promoción y proporción de mujeres en la fuerza laboral, ya que Nyberg, Magnusson, Leineweber & Johansson, (2015) fundamentan el hecho de que en el marco de justicia procesal en las organizaciones las personas de género femenino tiene el potencial de aumentar la representación en más puestos de alto rango.

A pesar de que muchas empresas han hecho esfuerzos para promover el desempeño activo de su fuerza de trabajo femenina, no están buscando mecanismo activamente para empoderar a las mujeres. El hecho describe un panorama de inequidad para el género femenino que ha seguido desempeñando un papel importante ante escenarios forzosamente negativo. Chauang (2015) manifiesta que la participación de las mujeres, se puede mejorar a través de un sistema de apoyo social ya que las mujeres presentan rasgos específicos en el comportamiento de las redes sociales y la comunicación, que demuestran ser más perceptibles y eficaces, en este sentido la dimensión de género desde los rasgos específicos es un importante factor en la participación de las mujeres asumidas en un modelo social para el desarrollo personal continuo.

Se ha determinado que existen desventajas y menos

beneficios para las personas con discapacidad y de estas aún más al ser del género femenino pese a que este tiene condiciones de adaptabilidad mayor con respecto a su opuesto, pero el hecho de discutir el tema promueve las interrogantes del ¿qué hacer?, ¿cómo actuar?, ¿qué diseñar?, ¿qué aplicar?, y es allí donde el termino de discusión se vuelve proactivo desenmarañando el o los posibles métodos favorables a miras de aminorar la problemática. Al hablar de un modelo social óptimo estamos refiriéndonos a la utilización de la carrera proteica, que es un modelo de desarrollo propuesto por Hall que se fundamenta en las características del individuo orientado a la carrera profesional, basada en dos dimensiones. La primera se refiere a la existencia de valores internos de los individuos que les proporcionen una guía para evaluar el éxito personal; la segunda dimensión es la autodirección de carrera, en la que la persona sea versátil y tenga la habilidad para adaptarse a los cambios en términos de rendimiento y conocimiento (Núñez et al., 2012).

Para la ejecución clara del modelo de desarrollo es importante la distinción clara de tres términos claves: PCC que se refiere al concepto teórico y dos componentes auxiliares del mismo, a saber, la orientación proteica de carrera (PCO) que es la actitud de los individuos de desarrollar su propio concepto de lo que constituye una exitosa carrera y tomar la iniciativa para tomar decisiones que les permita alcanzar el éxito de acuerdo con sus criterios (DiRenzo & Greenhaus, 2011). y la ruta de carrera proteica (PCP) que se refiere a la ruta de carrera que es impulsada y gestionado individualmente y no de la organización (Gubler et al., 2014).

El análisis de los resultados dados por el método de la carrera proteica fundamentan el actuar en la gestión del desarrollo empresarial de los empleados desde el punto de vista empresarial, a través del modelo Boundaryless Career (BC) ya que con su aplicación, las capacidades, conocimientos y competencias del personal se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo que los profesionales con habilidades absolutas y discapacitados puedan ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desempeñar mayor número de funciones, hacer hincapié en la homogeneización respecto al género, avizorando niveles de aporte iguales entre hombres y mujeres. (Zaleska et al., 2007).

Entre las practicas que refleja el modelo Boundaryless Career se encuentran los planes de carrera

y los planes de sucesión, que consideran la elaboración de documentos, en los que se incluyen los procesos de desarrollo de carreras profesionales y desde los que se promueven las actividades destinadas a mejorar las competencias de los empleados, favorecer su movilidad e identificar su potencial para la promoción interna. Estos planes aumentan la satisfacción de los empleados y su efectividad en la reducción de los índices de rotación (Lai Wan, 2007).

El coaching es otro proceso continuo, guiado y estructurado de mejora continua del personal entrenado, orientado a rendir desempeños óptimos exigidos por la empresa (Núñez *et al.*, 2012). El entrenamiento de los empleados por los administradores es asociado con una alta productividad y los beneficios elevados en las organizaciones. Esta técnica se ha convertido en una responsabilidad primaria de los gerentes de empresas, así como, en la literatura organizacional reciente, ha sido reconocido como una gestión del rendimiento y técnica de entrenamiento importante (Kim, Egan, Kim, & Kim, 2013).

Al aplicar la técnica de promoción interna esta se relaciona con la disposición de la organización a cubrir sus vacantes a través de ascensos con empleados procedentes de los niveles inferiores a los superiores jerárquicamente. La promoción interna mejora el desempeño, son más creativos, elevan el autoestima, están más dispuestos a trabajar en equipo y prestan más atención a la calidad en los procesos, conduciendo a la empresa a alcanzar mejor productividad en la organización (Núñez *et al.*, 2012).

Respecto al mentoring, es un proceso de mejora guiado, flexible, y continuo, que alcanza el empleado a largo plazo y se le capacita para la comprensión de temas personales, organizativos y políticos, que afectan el desempeño actual o del futuro; las investigaciones en la materia indican que se debe considerar el mentoring como una actividad estratégica, clave para alcanzar los objetivos empresariales, que será especialmente útil en aquellas empresas que buscan crecimiento, atracción y retención del talento y que consideren el aprendizaje como uno de sus atributos fundamentales (Hezlett & Gibson, 2007). Con el mentoring se llevan a cabo dos tipos de funciones, (a) relacionadas con la carrera, como el aprendizaje, la preparación del pupilo, su entrenamiento, protección, transmisión de conocimientos y de valores éticos y (b) las relativas a los aspectos psicosociales, como el desarrollo del pupilo en su ámbito personal, sus competencias, su identidad y

su rol en la organización (Núñez *et al.*, 2012).

Finalmente los movimientos laterales y la rotación dentro y fuera de la organización, constituyen componentes básicos en el diseño del desarrollo de carrera. El criterio de rotación, reconoce hacer pasar al trabajador por diferentes puestos y departamentos, lo cual le permite obtener una amplitud de conocimientos, desarrollar tareas de un nivel superior y conocer la diversidad de puestos existentes dentro de su campo laboral; con ello, los colaboradores obtienen habilidades y aumentan su experiencia en el entorno personal y profesional, lo que mejora el aprendizaje y la motivación de los empleados (Pepermans, Vloeberghs & Perkisas, 2003).

Es evidente que los métodos expuestos generan un ambiente favorable para aquellos individuos con capacidades limitadas o discapacitados y aún más rompe el sesgo de género si las organizaciones esta dispuestas a aplicarlos y desarrollarlos a través de las distintas técnicas enunciadas en párrafos anteriores las cuales permiten generar en la estructura organizacional un ambiente favorable y competitivo entre empleados gracias a un trato y compensación justa acorde con sus capacidades y participación, generando un desarrollo personal profesional continuo de carrera y por ende evidenciando un desarrollo complejo y sistémico para con la organización. Aunque se ha evidenciado un progreso en aminorar la desigualdad de género en los programas de desarrollo profesional por parte de las organizaciones la mayoría de estos esfuerzos corporativos no se sostienen o no han dado lugar a la igualdad de oportunidades de promoción para ambos géneros.

CONCLUSIONES

1. El estudio de las barreras y facilidades de la personas con discapacidades, muestra que las dificultades siguen fuertemente vinculadas al prejuicio histórico donde la representación y la igualdad de participación en la fuerza laboral están directamente relacionadas con el acceso a la educación y la capacitación laboral
2. Las personas con discapacidad, tienden a experimentar menos éxito profesional que sus homólogos sin discapacidad, y su talento y habilidad permanecen subutilizadas pese a que el género femenino es más propenso a generar mayor aporte. Sin embargo, hay aquellos que por factores no controlables logran con éxito sus carreras.

3. En la actualidad los métodos y las técnicas incluyen mantener una mente positiva, derrotando a los estereotipos de competencia mediante la sensibilización de la gente a través de su capacidad de aprender y aplicar nuevas habilidades, buscando retroalimentación; participar en actividades de promoción de discapacidad para eliminar mitos de rendimiento; y la construcción, el apalancamiento, y contribuyendo a las redes de discapacidad, considerando diferencias de género y tenencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baumgärtner, M., Böhm, S., & Dwertmann D. (2014). Job performance of employees with disabilities: Interpersonal and intrapersonal resources matter. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 33(4). 347–360. doi: 10.1108/EDI-05-2013-0032
- CEPAL (2012), Panorama Social de América Latina. Nueva York, N.Y.: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. doi: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1247/S2012959_es.pdf?sequence=1
- Channar, Z. (2015). Impact of Human Capital Variables on the Effectiveness of the Organizations. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 228-240.
- Chuang, S. (2015). Deterrents to Women's Participation in Continuing Professional Development. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, (27), 28–37. doi: 10.1002/nha3.20104
- DiRenzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review* 36(3), 567–589. doi: 10.5465/amr.2011.61031812
- Flores, M., Cabrera, R., & Barrachina M. (2014). Career development and individuals with physical disabilities. *Career Development International*, 19(2), 222-243. doi: 10.1108/CDI-02-2013-0022
- Gómez, A., & Rivas, F. (1997). Caracterización psicológica y operacionalización de la indecisión vocacional compleja. *Iberopsicología*, (2), 1-10.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs R. (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior* 35, S23-S25. doi: 10.1002/job.1908
- Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior* 65, 1–13. doi: 10.1016/j.jvb.2003.10.006

- Hezlett, S. & Gibson, S. (2007). Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 384-411. doi: 10.1177/1523422307304102
- Khulida, Y. K. & Tan, F. (2015). Enhancing Career Commitment: The influence of Human Resource Management Practices. *International Journal of Business and Society*, 16(2), 237-246.
- Kim, S., Egan, T., Kim, W., & Kim J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330. doi: 10.1007/s10869-013-9286-9
- Kim, Y. & Gao, F. Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management* 21(12), 2095. doi: 10.1080/09585192.2010.509619
- Kulkarni, M. & Gopakumar, K. (2013). Career management Strategies of people with Disabilities. *Human Resource Management*, 53(3), 445-466. doi: 10.1002/hrm.21570
- Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 297-322. doi: 10.1108/03090590710746450
- Núñez, P., Grande, F., & Pedrosa C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, (34) 14-35. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43323196001>
- Nyberg, A., Magnusson, H., Leineweber, C., & Johansson G. (2015). Do Predictors of Career Success Differ between Swedish Women and Men? Data from the Swedish Longitudinal Occupational Survey of Health (SLOSH). *PLoS ONE*, 10(10), 1-12. doi:10.1371/journal.pone.0140516
- OISS (2014). *Medidas para la promoción del empleo de personas con discapacidad en Iberoamérica*. Madrid: Organización Iberoamericana de Seguridad Social. Secretaría General de la OISS. doi: http://www.oiss.org/IMG/pdf/Oiss_Estudio_sobre_medidas_promocion_de_empleo.pdf
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas B. (2003). High-potential development policies: an empirical study among Belgian companies. *The Journal of Management Development*, 22(8), 660-678. doi: 10.1108/02621710310487846
- Saadah, J., (2014). Predictors to employees with disabilities' organisational behaviour and involvement in employment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 33(2), 193-209. doi: 10.1108/EDI-03-2012-0018
- Sullivan, S.E. & Baruch, Y. (2009). *Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration*. *Journal of Management* 36(6), 1542-1571. doi: 10.1177/0149206309350082
- Toldrá, R.C. & Conceição, S.M. (2013). People with disabilities in the labor market: Facilitators and barriers. *A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 45(4), 553-563. doi: 10.3233/WOR-131641
- WHO (2011), *World Report on Disability*. Geneva: World Health Organization. doi: http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report.pdf
- Zaleska, K. & De Menezes, L. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60(7), 987-1018. doi: 10.1177/0018726707081155