



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

***“Inserción Laboral de Personas con
Discapacidad en la Organización
E&L S.A.”***

Alumna: Calleja, Luciana María.

Docente Tutor: Canavesio, Carlos.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

GLOSARIO

1. INTRODUCCIÓN.....1

CAPÍTULO I

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN3

CAPÍTULO II

3. PREDIAGNÓSTICO5

4. PROBLEMA.....6

5. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.....7

5.1 Objetivo General.....7

5.2 Objetivos Específicos7

6. JUSTIFICACIÓN.....8

7. ALCANCE.....9

CAPÍTULO III

8. METODOLOGÍA10

9. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS12

CAPÍTULO IV

10. MARCO TEÓRICO14

10.1. Discapacidad14

10.2. Tipos de Discapacidad24

10.3. Discapacidad en Argentina31

10.4. Ley N° 22.431 – Sistema De Protección Integral De Los Discapacitados.....36

10.5 La Persona y el Trabajo39

10.6 Subsistemas de Recursos Humanos	42
--	----

CAPÍTULO V

11. INFORMACIÓN RELEVADA Y DIAGNÓSTICO	71
--	----

CAPÍTULO VI

12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	95
-------------------------------------	----

CAPÍTULO VII

13. CONCLUSIÓN.....	108
---------------------	-----

CAPÍTULO VIII

14. BIBLIOGRAFÍA.....	112
-----------------------	-----

CAPÍTULO IX

15. ANEXOS.....	115
ANEXO I.....	115
ANEXO II	122
ANEXO III	123

Dedico este proyecto a...

todas las personas que me brindaron su apoyo incondicional aconsejándome, guiándome y dándome la fuerza necesaria para no bajar los brazos y seguir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi marido por haber estado siempre a mi lado, por alentarme a seguir adelante, por haber cuidado de nuestros hijos mientras yo le dedicaba al proyecto, por su amor y apoyo incondicional.

Gracias a mis hijos por darme sus sonrisas y abrazos en mis momentos de locura y cansancio. Por ser el motor de mi vida y por quienes no he querido bajar los brazos.

Gracias a mi familia, mi mamá, mi papá y mis hermanos por haberme inculcado los valores que me guían hoy en la vida y me hacen ser la persona que soy.

Por último gracias a mi Tutor, a Gise y Lu que desinteresadamente y con muy buena predisposición aportaron su granito de arena para dar forma a mis ideas.

GRACIAS!!!

RESUMEN

El presente trabajo aborda el tema de la inserción laboral de las personas con discapacidad desde un modelo social, a los fines de diseñar un Proyecto de Intervención en la organización E&L S.A.

El principal objetivo consiste en la creación de un marco apropiado para facilitar la generación de oportunidades laborales de personas con discapacidad en dicha organización, para favorecer así el acercamiento social y humanitario de la organización con la comunidad.

Como objetivos secundarios se propone desarrollar adaptaciones necesarias en los subsistemas de Recursos Humanos orientados a la previsión, provisión y desarrollo, que permitan la inserción laboral permanente en dicha empresa de personas con discapacidad.

En segundo lugar; conocer el ambiente físico en donde se desarrollan las tareas e indagar si se requieren adecuaciones en la estructura edilicia de la empresa para favorecer un desempeño apropiado.

Se podrá ver la importancia del trabajo para dicho colectivo lo que conlleva asimismo, insertar laboralmente tanto a la persona como la empresa. Más adelante se darán a conocer los subsistemas de recursos humanos, los cuáles serán necesarios analizar para realizar la inserción laboral. Por otro lado, se mostrarán los instrumentos utilizados para la recolección de datos de la empresa. Las entrevistas y observaciones realizadas servirán para luego llevar a cabo las conclusiones del diagnóstico, donde se pudo vislumbrar que la empresa tiene la intención de llevar a cabo el presente proyecto, aunque no cuenta con las herramientas para hacerlo, por lo cual se decide desarrollar lo anteriormente planteado para lograr el cometido.

GLOSARIO

Trabajo decente: concepto que establece las condiciones que debe reunir una relación laboral para cumplir los estándares laborales internacionales, de manera que el trabajo se realice en forma libre, igualitaria, segura y humanamente digna.

Discapacidad: fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive.

Personas con Discapacidad: incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.

Inserción Laboral: acción de incluir una cosa en otra, o bien de incluir a un individuo dentro un grupo cuando este por x razón aún no ha logrado ingresar en él.

Organización: es un grupo social formado por personas, tareas y administración que conforman una estructura con el objetivo de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y les proporcione beneficios económicos.

Recursos Humanos: es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución, y que desempeñan una variada lista de tareas específicas a cada sector y puestos de trabajo.

Gestión de Recursos Humanos: es el conjunto de decisiones y acciones en el ámbito organizacional que influyen en las personas, a través de la planeación, implementación y control de estrategias.

Análisis y descripción de puestos: es un procedimiento a través del cual se determinan las funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo.

Prediagnóstico: es el primer acercamiento y análisis que se hace a la situación que se pretende analizar.

Diagnóstico: es un proceso de análisis que se realiza para conocer una situación existente en un contexto determinado y su tendencia.



1. INTRODUCCIÓN

Vivimos en una época caracterizada por enormes y continuos avances tecnológicos que han facilitado mejoras en la comunicación y en el contacto entre sociedades e individuos. Un crecimiento que, sin embargo, no ha sido socialmente neutral, sino que ha arrastrado también desequilibrio, tensiones, desigualdad social, choques culturales y de valores entre individuos y grupos.

En esta confusión que hace convivir progreso y atraso, riqueza y miseria; no se está desarrollando un sistema de valores que le ayude al mundo a adaptarse a estos avances técnicos en favor de todos. Ni se tiene todavía como eje de comportamiento la solidaridad entre las personas, ni el compartir las riquezas y oportunidades. De ahí que sea decisivo para el futuro reforzar valores que resalten que es posible la igualdad en la diversidad; y que esa igualdad ha de producirse en todos los ámbitos vitales, si es que se quieren aprovechar las potencialidades que toda persona lleva consigo.

No basta para el fomento de la inclusión, con asumir el reconocimiento de la diferencia y el potencial de la diversidad, si no se profundiza en todas las facetas que ello encierra.

Las diferencias entre las personas muchas veces no radican sólo en su culturas, credos o en sus variados niveles de renta y posición social; sino que también hay otras, relativas a las capacidades funcionales, a su constitución física, a experiencias de vida, etcétera.

La discriminación surge entonces, también como resultado de las barreras que los hábitos productivos, sociales y culturales levantan ante la diferencia de las capacidades personales del colectivo con discapacidad. Esto supone una limitación de expectativas y un despilfarro de potencialidades para aquéllos que viven alguna discapacidad, o que en el tramo final de su vida ven disminuidas sus facultades.

El empleo es hoy la principal preocupación en todo el mundo, de ciudadanos, fuerzas productivas y gobernantes. Disponer de un empleo supone, actualmente, desempeñar un rol socialmente valorado, ser reconocido como



sujeto de derechos y obligaciones, y estar en el centro del círculo del bienestar social. Mientras que, por otro lado, no disponer de empleo es un factor de marginalidad y un riesgo de exclusión social. La realidad de las personas con discapacidad, no es ajena a esto. Además se ve potenciado por su condición particular.



CAPÍTULO I



2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización seleccionada, cuyo nombre ficticio es E&L S.A., distribuye y comercializa energía eléctrica en una provincia del noreste argentino. Es una empresa pública de gestión privada que nace el 3 de mayo de 2005 mediante disposición del Gobierno de esa Provincia, quien le otorga la concesión para la prestación del Servicio Público en el área de cobertura correspondiente.

Como antecedentes se destaca que en 1996, la tendencia política del momento y la necesidad de atraer inversiones extranjeras hizo que la empresa proveedora de energía provincial se privatizara, por lo que el servicio eléctrico estuvo en manos extranjeras hasta fines del año 2001. En ese entonces, la crisis económica nacional, sumada a la devaluación de la moneda y a la consabida inflación fueron factores determinantes para que los inversores norteamericanos optaran por retirarse de la Provincia.

La empresa provincial pasó así a ser operada por sus propios empleados hasta el momento de su re-estatización, en mayo de 2005, mediante una Licitación Pública Nacional desierta. Se dispuso la caducidad de la concesión otorgada a la empresa anterior para la prestación del Servicio Público de Electricidad en el área asignada y el gobierno se hizo formalmente cargo de la empresa con la aprobación de una ley nacional y su posterior promulgación mediante decreto presidencial.

E&L S.A. es una empresa líder en el mercado eléctrico argentino que distribuye y comercializa electricidad a más de 325.000 clientes en su área de concesión, concentrando el 71% del mercado de distribución de energía de toda la provincia. El restante 29% se encuentra atendido por 18 cooperativas eléctricas a las que a su vez E&L S.A. también brinda servicio.

De este modo, E&L S.A. tiene a su cargo el transporte y distribución de energía eléctrica en un área de 56.300 km² en todo el territorio de la Provincia, operando y administrando este servicio público esencial bajo estándares internacionales, de manera eficiente y confiable, respetando las disposiciones legales nacionales, provinciales y municipales vigentes y sobre todo brindando a sus clientes un servicio seguro, de calidad y con tarifas altamente competitivas.



Es una organización que está en constante relación con la comunidad, comprometida con la misma en acciones, programas y convenios de cooperación.

Su **misión** está definida como: Brindar el servicio público de energía eléctrica con calidad y eficiencia; de manera comprometida con la sostenibilidad del medio y con el entorno social de nuestra región, a través de la responsabilidad social y el desarrollo productivo. La misma se expresa, día a día, en la búsqueda y la preocupación por la satisfacción del usuario del servicio.

Su **visión** está expresada así: Ser una empresa referente de calidad de gestión de Servicios Públicos; orientada a la satisfacción integral de nuestros usuarios y promotora del uso racional de los recursos energéticos, en un marco de responsabilidad social y desarrollo sostenible.

Los **valores** declarados son:

- √ Orientación al usuario
- √ Eficiencia
- √ Experticia
- √ Fuerza de equipo
- √ Cuidado del ambiente
- √ Seguridad

En la actualidad, la organización cuenta con más de 760 empleados, que contribuyen al logro de objetivos en la organización.

CAPÍTULO II



3. PREDIAGNÓSTICO

En una primera entrevista con el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos de la Organización, tuve acceso a la información inicial y a los siguientes datos de interés:

- La organización no cuenta en su plantel con Personas con Discapacidad (en adelante PCD).
- La empresa es pública de gestión privada, por lo que debe adecuarse a la normativa legal.
- La organización estaría orientada a avanzar en un Plan de Incorporación de PCD. Por lo cual recibieron bien mi propuesta de llevar adelante el Proyecto de Grado de la Licenciatura en RRHH en su empresa.
- Me propusieron concentrar el proyecto en la indagación, análisis y determinación de cambios necesarios en los subsistemas de Previsión, Provisión y Desarrollo de la empresa, para llevar adelante la incorporación de PCD.
- Focalizar lo anteriormente expuesto en el área comercial en donde se produciría una vacante a corto plazo, pero siendo éste el primer paso para la incorporación de dicho colectivo en futuras vacantes en los diferentes puestos de toda la organización.



4. PROBLEMA

Actualmente en la República Argentina según Ley N° 22.431 y sus modificatorias, se exige al Estado Nacional, en sus tres poderes, como así también a sus organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado y las empresas privadas concesionarias de servicios públicos, que su plantel de personal esté integrado en un 4 % como mínimo con personas con discapacidad.

La organización E&L S.A. es una empresa pública de gestión privada, por lo que debe adecuarse a la normativa legal. Sus directivos se mostraron dispuestos a tal propósito, pero destacaron la necesidad de preparar el sistema de recursos humanos antes de iniciar las incorporaciones, a la vez que expresaron el interés sobre el tema para fortalecer el acercamiento a la sociedad siendo coherentes con su misión, visión y valores. Es por ello que el presente proyecto de intervención se presenta como una respuesta al problema si es posible la adecuación del sistema de recursos humanos de la empresa E&L S.A. a los fines de la incorporación de personas con discapacidad.



5. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

5.1 Objetivo General

- Crear un marco apropiado para facilitar la generación de oportunidades laborales de personas con discapacidad en la organización E&L S.A. de acuerdo a la normativa legal vigente y favoreciendo el acercamiento social y humanitario de la misma con la sociedad.

5.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar las adaptaciones necesarias en los subsistemas de Recursos Humanos orientados a la previsión, provisión y desarrollo, que permitan la inserción laboral permanente en esta empresa de personas con discapacidad.
- Conocer el ambiente físico en donde se desarrollan las tareas y determinar qué adecuaciones se requieren para favorecer un desempeño apropiado de las personas con discapacidad.
- Indagar si se requieren cambios en la estructura edilicia de la empresa para idéntico fin.



6. JUSTIFICACIÓN

Toda persona tiene derecho a un trabajo digno que le permita la satisfacción de las necesidades básicas y le ayude a su crecimiento personal. Mucha gente, por ignorancia y temor a lo desconocido, discrimina a las personas con discapacidad por el motivo de observarlos como personas diferentes cuando son personas con diversidad funcional.

En las empresas, por lo general, no se preparan desde el inicio el diseño de sus sistemas de recursos humanos para la incorporación de PCD en su plantel de personal. Por ello, cuando una organización considera la posibilidad de incorporarlos debe tener en consideración por ejemplo, los puestos de trabajo en los que podría desempeñarse, cuáles son los requisitos de esos puestos para ser ocupados, la posibilidad de incluirlo dentro de la planificación de recursos humanos habitual, en qué cambiarían o no el reclutamiento, la selección, la inducción y orientación al ingreso, la capacitación y la evaluación de desempeño. Todo ello requiere la intervención de un profesional con formación especializada o al menos orientada a RRHH.

Como la empresa tiene la decisión de adecuarse a la legislación vigente, como ha sido expuesto por sus directivos en la entrevista de prediagnóstico y por consiguiente a iniciar el proceso de adaptación necesaria para poder incorporar personas con discapacidad a su dotación de personal, es que el desarrollo del presente proyecto de intervención puede brindarle los recursos necesarios para tal fin. A la vez que puede servir de modelo para la incorporación de personas con discapacidades al plantel de recursos humanos en otras posibles organizaciones que así lo requieran.



7. ALCANCE

Geográfico: este proyecto de intervención se desarrollará en la empresa E&L S.A. – Provincia del Noreste Argentino.

Organizacional: intervendrá en los diferentes puestos de trabajo existente en la empresa, desempeñado en todos los niveles de la misma.

Decisional: La intervención será de nivel estratégico, ya que a través de las decisiones tomadas por los máximos responsables de la empresa de incorporar Personas con Discapacidad se verá afectada toda la empresa produciendo un cambio en la cultura organizacional, el cual puede ser un proceso difícil y complejo, que requerirá la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural, e influirán por lo tanto, en los objetivos generales de la empresa y en su modelo de negocio.

CAPÍTULO III



8. METODOLOGÍA

El procedimiento metodológico utilizado permite trabajar sobre la organización a partir de un conjunto de acciones que conlleva un cambio planificado y participativo, y que responde a la demanda o necesidad que fue detectada.

Las fases que se siguieron para desarrollar la propuesta de intervención en la empresa E&L S.A. son:

Fase 1: Acercamiento exploratorio y descriptivo de la organización.

Entrevista a uno de los referentes de la organización; observación y análisis de la documentación existente, con el fin de elaborar un prediagnóstico. Esta construcción conjunta fue la que permitió reconocer la necesidad de preparar el sistema de recursos humanos antes de iniciar las incorporaciones de personas con discapacidad y definir el problema de si es posible la adecuación del sistema de recursos humanos de la empresa E&L S.A. a los fines de la incorporación de personas con discapacidad.

Fase 2: Planificación del cambio.

A partir de las necesidades detectadas se justifica la realización del proyecto de intervención y se formulan los objetivos específicos que posibiliten la consecución del objetivo general que se pretende alcanzar. Asimismo se desarrollaron los lineamientos teóricos, a partir de las variables que conforman la situación problema: personas con discapacidad e inserción laboral.

Fase 3: Diagnóstico organizacional.

En esta tercera etapa, se realiza la inmersión en la organización, con el fin de recabar información de datos empíricos sobre las variables a analizar. La recolección de datos se realiza mediante la observación y entrevistas a directivos de la empresa, a los fines de la confección del diagnóstico organizacional.



Fase 4: Expresión de la propuesta de intervención.

En esta instancia se procedió al diseño de la propuesta de intervención para dar solución al problema y/o necesidad existente en la empresa, a partir del esclarecimiento de la población afectada y las diferentes áreas en las que se va a implementar la propuesta, como así también la definición de las acciones a cumplir.

Fase 5: Bibliografía.

Se organizó el material a utilizar para realizar el proyecto de intervención.



9. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La Observación y la Entrevista fueron los instrumentos de recolección de datos utilizados para llevar adelante el diagnóstico organizacional.

En una primera instancia se utilizaron entrevistas semi-estructuradas. Las mismas se confeccionaron previamente teniendo en cuenta la información a relevar, y al mismo tiempo, contar con la libertad para hacer preguntas adicionales, para precisar conceptos u obtener más datos sobre temas deseados o que no sean precisos. (Ver Anexo I Entrevistas).

Se entrevistó a Directivos de la organización, para conocer temas generales de la organización, como su historia, estructura y funcionamiento, misión, visión, valores organizacionales, políticas de recursos humanos, cultura, entre otros. En una segunda entrevista logré obtener información sobre aspectos específicos como el manejo de conflictos, la comunicación, el personal, los deberes del personal. Luego se entrevistó al Coordinador funcional de Recursos Humanos para conocer aspectos tales como la planificación y dotación del personal, cómo y dónde se buscan los posibles candidatos, cómo se realiza el proceso de selección, capacitación y evaluación. Por último, se entrevistó al Gerente del área Comercial junto con la observación del área, con la finalidad de conocer los puestos de trabajo, la tecnología, comunicación implementada y procesos de los mismos, ya que la empresa considera que la inclusión de personas con discapacidad debería darse en primera instancia en dicha área.

Por otro lado, y para determinar la factibilidad de implementación de la inserción laboral de personas con discapacidad, se analizaron las descripciones de puestos, reglamentos internos de la empresa en donde se le explica al empleado la manera de trabajar, y otros aspectos de la organización, manuales de capacitación para el ingreso, política de ética y conducta y política de seguridad informática.



Además para recolectar la información requerida sobre el ambiente físico en donde se desarrollan las tareas y determinar qué adecuaciones se requieren para favorecer un desempeño apropiado de personas con discapacidad, se realizó una observación no estructurada o semi-estructurada para observar de manera directa la situación laboral. De esta manera, se pudo obtener información respecto a los lugares de ingreso, los mobiliarios, rampas, pasa manos, pasillos, escaleras, baños; es decir, la parte edilicia de las instalaciones así como también la distribución del espacio y equipamiento utilizado para el desempeño de los puestos y, observar el movimiento dentro de la organización (qué hacen, cuándo lo hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen) y que requisitos, condiciones y responsabilidades exige. (Ver Anexo III Guía Observación)

CAPÍTULO IV



10. MARCO TEÓRICO

A continuación se desarrollará el Marco Teórico comenzando con el concepto de discapacidad, sus enfoques y la clasificación de los diferentes tipos de discapacidades, para luego presentar algunos resultados obtenidos de la Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad (ENDI). Se hará referencia al Sistema de Protección Integral de los discapacitados enmarcado en la Ley Nacional N° 22.431 y en lo referente a nivel Provincial al Sistema Provincial de protección y promoción Integral de personas con discapacidad enmarcado en la Ley N° 9.891 Por último, se tratará la relación del trabajo y la persona, para concluir con los subsistemas de recursos humanos de previsión, provisión y desarrollo.

10.1. Discapacidad

10.1.1 Diferentes conceptos de Discapacidad

Según la Organización Mundial de la Salud la discapacidad es:

Toda restricción o ausencia, debida a una deficiencia, de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen considerado normal para el ser humano. Se caracteriza por insuficiencias o excesos, en el desempeño y comportamiento en una actividad rutinaria, que pueden ser temporales o permanentes, reversibles o irreversibles y progresivos o regresivos. (Organización Mundial de la Salud, s.f)

La Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF) define la discapacidad como:

Un término genérico que abarca deficiencias, limitaciones de la actividad y restricciones a la participación. Se entiende por discapacidad la interacción entre las personas que padecen alguna enfermedad (por ejemplo, parálisis cerebral, síndrome de



Down y depresión) y factores personales y ambientales (por ejemplo, actitudes negativas, transporte y edificios públicos inaccesibles y un apoyo social limitado). (CONADIS, s.f)

La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad ratificada por nuestro país en el año 2008 mediante la Ley 26.378, reconoce en sus Art. 1 y Art. 3 a la discapacidad como:

“parte de la diversidad y la condición humana”. “las personas con discapacidad incluyen aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diferentes barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás”.

10.1. 2 Enfoques de Discapacidad

Montoya (2004) presenta una fundamentación histórica del concepto de discapacidad a través de tres enfoques: Modelo Tradicional, Modelo Rehabilitador y Modelo de Autonomía Personal.

Modelo Tradicional: En la ciudad de Esparta se encuentran los primeros datos sobre personas con discapacidad en los siglos X-IX A.C. (Antes de Cristo), donde las leyes de esta ciudad daban permiso a que los recién nacidos que tuviesen mal formaciones o presenten debilidad alguna fueran tirados desde el Monte Taigeto. Otra forma de deshacerse de la criatura defectuosa era abandonarla a su suerte, también denominada a esta práctica *ékthesis* o exposición.

Durante la Edad Media, la Iglesia tuvo una importante influencia negativa en relación a las personas con discapacidad. Dicha institución, consideraba que los infantes anormales nacían defectuosos a causa de brujerías o del demonio, hasta el punto de llegar a exorcizarlos o quemarlos en la hoguera. Con la llegada del cristianismo, la persona diferente ya no era condenada a muerte. No obstante,



eran tomados como sujetos a los cuales se les tenía lástima por lo que los afectaba considerándolos como portadores de los males de la sociedad.

Según Montoya (2004) luego del Renacimiento, surgen los hospitales reales a los cuales se derivaban a los pobres y personas con discapacidad o también llamadas en ese momento personas inútiles, convirtiéndose así en sujetos a los cuales se debían asistir.

A fines del siglo XVIII, surgen movimientos y acontecimientos sociales tales como la Ilustración, la Revolución Industrial y la Revolución Francesa, los que permitieron la reforma de las instituciones hacia una mirada asistencial y un tratamiento más humano hacia las personas con discapacidad.

Sociólogos con una mirada marxista afirman que con la llegada del capitalismo, el advenimiento de las fábricas, y con ellas, la necesidad de la mano de obra individualizada, las personas con discapacidad padecieron la exclusión social y económica.

De esta forma la persona con discapacidad fue excluida poco a poco del mercado laboral, lo que hace que se vuelvan dependientes de otras personas e instituciones para poder subsistir.

Montoya (2004) afirma que las acciones llevadas a cabo en esta época eran entendidas como de protección a las personas normales de las que no lo fuesen, ya que estas últimas sólo podían perjudicar y afectarlas.

La solución a este problema fue ubicar a las personas consideradas "anormales" en centros especializados donde no se los pueda ver, ni perturben al resto de la sociedad. Desde la postura neopositivista argumentaban que esas instituciones eran las más adecuadas para dicho fin.

Modelo Rehabilitador: Este modelo nace en el Siglo XX luego de la Segunda Guerra Mundial. Aquí se plantea que el problema, en este caso la discapacidad, se encuentra en la persona afectada, "ya que es en su deficiencia (física, mental o sensorial) y en su "falta de destreza" donde se ubica básicamente el origen de sus dificultades" (Montoya, 2004, p.6). Según este modelo es necesaria la colaboración de diferentes profesionales relacionados a la temática



para que diseñen un proceso rehabilitador y así poder recuperar las funciones y/o capacidades de los afectados, midiendo si la persona discapacitada puede insertarse o reinsertarse en el ambiente laboral.

Montoya (2004) afirma que si bien en este segundo modelo, no se produjeron cambios relevantes desde el anterior, considera que sería el paso necesario y la evolución del modelo tradicional, que a pesar de sus límites ayudó en su momento a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad.

El último modelo que presenta Montoya (2004) es el de la **Autonomía Personal**, el cual nace en Estados Unidos en los años setenta, más precisamente después de la guerra de Vietnam. En dicho combate, muchos de los soldados, resultaron afectados tanto física, emocional como psicológicamente dando como resultado personas discapacitadas. Este paradigma ya no se centra en la discapacidad de la persona, sino más bien en la dependencia de los sujetos hacia el entorno, o en otras palabras hacia la sociedad.

Montoya (2004) remarca que para que exista igualdad en las oportunidades de todos/as debe haber un cambio en la forma de ver a las personas con discapacidad sin prejuicios ni ideas erróneas, ya que lo único que genera son barreras. También señala, que se debe focalizar en el entorno y no en la discapacidad misma, porque en la primera es donde se encuentra la intolerancia y hostilidad que genera las desigualdades y por lo tanto la discriminación.

Por su parte, Palacios (2008) es una autora de relevancia, en tanto que señala la importancia de lo social y su influencia en la discapacidad; a la vez, indica que : “Es posible distinguir tres modelos de tratamiento, que a lo largo del tiempo se ha dispensado a las personas con discapacidad, y que, en algunos ámbitos coexisten (en mayor o menor medida) en el presente” (Palacios, 2008, pp. 26-27). Los modelos de tratamiento que esta autora presenta son: el modelo de Prescendencia, el Rehabilitador y el Social.

El modelo de **Prescendencia**, presenta similitudes con el modelo Tradicional (Montoya, 2004), en cuanto a pensar las causas *religiosas* de la discapacidad, las prácticas eugenésicas y las prácticas caritativas que toman a la persona con discapacidad como objeto de asistencia.



El modelo **Rehabilitador**, se da después de finalizar la Primera Guerra Mundial. Éste se basa en establecer las causas de la discapacidad en limitaciones individuales de las personas. La conceptualización de sujeto con discapacidad cambia en relación al anterior, ya que en este modelo se los considera útiles, siempre y cuando se los rehabilite. El principal fin de este modelo es *normalizar*, a la vez que implicar el ocultamiento de la diferencia que la misma discapacidad presenta. Así, se hace hincapié en la persona y sus dificultades, a quien se la debe rehabilitar desde lo psicológico, lo físico, lo mental y lo sensorial.

Finalmente, el **Modelo Social** surge a mediados de la década de los años sesenta y estipula que las causas que llevan a la discapacidad son sociales. Desde esta perspectiva, la persona con discapacidad puede realizar aportes a la sociedad de igual manera que cualquier persona sin discapacidad, siempre y cuando se observe la diferencia, se la respete y valore.

Es por esto último que el Modelo Social se relaciona directamente con la revalorización de los derechos humanos, buscando generar la igualdad, la libertad personal y la inclusión en la sociedad. Por ello, Palacios (2008) propone los siguientes principios para la persona con discapacidad:

- a) Que no sea discriminado.
- b) Que el entorno sea normalizado (no normalizar al sujeto).
- c) Que exista diálogo civil sobre la discapacidad.
- d) Que tenga una vida independiente.



Asimismo, agrega que la principal premisa del modelo social es la mirada que tiene sobre la discapacidad, donde se pretende que ésta sea una parte en construcción y no un modo de opresión social, que se pueda observar una sociedad que contemple a la persona con discapacidad.

De manera tal que “La discapacidad es el resultado de una sociedad que no se encuentra preparada ni diseñada para hacer frente a las necesidades de todos y todas, sino sólo de determinadas personas, que casualmente, son consideradas personas estándar” (Palacios, 2008, p. 32).

También señala que todos somos útiles y tenemos algo para aportar a la sociedad, tanto una persona con discapacidad como la que no la presenta, lo importante sería hacer hincapié en lo que cada uno puede hacer y no centrarse en aquello en lo que presente mayores dificultades. Desde su postura, las soluciones no debieran apuntarse a la persona afectada, sino que deben dirigirse hacia la sociedad, ya que es a ella es a quien se debe *normalizar* para hacer frente a las necesidades de todas las personas.

A su vez afirma que en los últimos años las políticas de empleo están mejorando; esto se debe a la presión ejercida por las personas con discapacidad mediante las organizaciones que forman, a la toma de conciencia respecto a que las dificultades para que sean tomados en un puesto de trabajo y su permanencia en él se debe más al modo en que éste está estructurado y organizado, que a la discapacidad que poseen. Asimismo, lo que hace que se vean modificaciones en el ámbito laboral es el convencimiento por parte de las autoridades y empresarios de que excluir a las personas con discapacidad de la actividad laboral genera altos costos en relación a las prestaciones que se les tienen que asignar a aquellas personas que estén en edad de insertarse en el mercado laboral. Al respecto, la autora postula que todo esto puede llegar a superarse si se informa, se opta y ejecutan las medidas que sean necesarias para que la persona pueda desenvolverse lo mejor posible.



Es importante destacar que el Modelo Social presentado por Palacios (2008), está relacionado con el Modelo de Autonomía presentado por Montoya (2004). Esto se ve reflejando en la propuesta del primer modelo nombrado en relación a que las personas con discapacidad deben vivir en un entorno normalizado y poder realizar diferentes actividades como el común de la sociedad. Siguiendo esta línea de pensamiento, el segundo modelo agrega a su vez, la necesidad de que también dichas personas posean autonomía personal, aprendiendo a manejarse en forma independiente o con la menor ayuda posible.

Por otra parte, en el año 2005 en España, fue promovido por la Filosofía de Vida Independiente (FVI), un nuevo término para denominar a este colectivo: “Diversidad Funcional”

Dicho concepto busca suprimir todo tipo de nomenclatura negativa que se le han aplicado tradicionalmente a las personas con discapacidad, siendo discapacidad un ejemplo de la misma.

El concepto pretende una calificación que no se inscribe en una carencia sino que es un desenvolvimiento cotidiano, una funcionalidad, diferente a lo que se considera usual; y además asume que esa funcionalidad diversa implica discriminación y que es, no la peculiaridad fisiológica, sino el entorno social el que la produce. El FVI, con el concepto diversidad funcional, reclama el respeto a la dignidad integral, de la persona humana. (Díaz, Ferreira, 2010, p.7)

Según Díaz, Ferreira (2010) esta nueva denominación propone que se comience por aquello que hace única a la persona, al otro, desde su originalidad enriquecedora, en lugar de partir de la insuficiencia. Intentando a su vez que, lo tome en consideración, en vez de tomarlo como algo negativo. Lo más importante de este nuevo término es que nace de una decisión de los propios afectados que buscan ser reconocido por la sociedad de acuerdo a lo que es y no por lo que no tiene o carece.

Esta nueva tendencia de integrar los modelos nombrados anteriormente se encuentran vigentes en países como España y Estados Unidos. La realidad es que en Argentina todavía se encuentra en una transición del Modelo Rehabilitador



al Modelo Social. El Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo –INADI- hace alusión a ello afirmando:

Actualmente, nos encontramos transitando el camino hacia la construcción de un modelo social que considera que el origen de la discapacidad obedece a causas preponderantemente sociales, es decir, a una construcción y un modo de opresión social; se basa en una nueva forma de pensar y entender, que se contrapone al paradigma anterior representado en el modelo médico. (Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo, s.f.)

El Doctor en Derecho Facundo Chávez Penillas – con discapacidad motriz- reafirma esta situación. En el año 2011, fue invitado por el Colegio de Abogados de la provincia de Santa Fe para disertar acerca de la temática y señaló que el Modelo Social es una postura muy reciente en el país:

Desde hace unos dos años está vigente en Argentina un tratado internacional (Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad) que adopta este modelo, esta idea de protagonismo de la persona con discapacidad, de retomar la representación política del colectivo, de desmedicalizar la temática de la discapacidad en torno a esta nueva conceptualización que toma esta legislación. Es un debate que tiene que empezar a darse dentro de estas instituciones porque es norma y opera sobre una lógica totalmente diferente. Esta legislación no se reglamentó, es decir, no se concretaron las reformas legales necesarias para que ésta sea totalmente operativa. Sin embargo, está vigente y es exigible como derecho.



En referencia a lo anteriormente expuesto, afortunadamente, en los últimos cuatro años, se observa que instituciones y asociaciones, siguen este modelo social y están trabajando por la inclusión social de las PCD, en diferentes áreas, tales como, educación, laboral y ciudadana. Al respecto, se puede mencionar, entre ellas, en la provincia de Córdoba:

1.- A nivel Universitario se cuenta con la Red de Inclusión de la Discapacidad en las Universidades de Córdoba (IDUC), el cual es un espacio interinstitucional entre casas de altos estudios que busca promover medidas de los derechos de personas con discapacidad en el ámbito de la formación superior y promover la gestión de políticas que favorezcan la construcción de espacios educativos inclusivos. La misma está integrada por las siguientes universidades: Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Blas Pascal, Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Católica de Córdoba, Universidad Nacional de Villa María, Universidad Empresarial Siglo 21, y el Instituto Universitario Aeronáutico, quienes el 13 de junio de 2010 firmaron el convenio que marca el nacimiento de la misma (Red IDUC).

El nuevo espacio de intercambio y debate interinstitucional se posicionará como un ámbito estratégico de apoyo recíproco, reflexión, cooperación, asistencia técnica y acción, cuya finalidad es promover y hacer efectiva la inclusión de personas con discapacidad y tratar la discapacidad como tema de derechos humanos.

2.- A nivel empresarial: El Club de Empresas Comprometidas (C.E.C.), está integrado por un grupo de organizaciones (empresas, ONGs y organismos públicos) que se unieron con el objetivo de promover la inserción laboral de personas con discapacidad.

El Club inicia sus actividades en 2004 en Buenos Aires, replicándose luego el modelo en las provincias de Rosario, Mendoza, Tucumán, Salta y Córdoba; éste último nace en el año 2009. Tienen por misión "Consolidar una red formal de empleadores que sean promotores de oportunidades de empleo para las personas con discapacidad, mejorando la empleabilidad, facilitando su



contratación e inserción laboral exitosa”. Su visión es “Que las empresas argentinas sean reconocidas como referentes en la mejora de la empleabilidad de personas con discapacidad”.

3.- A Nivel de Entidades Profesionales: el Consejo Profesional de Ciencias Económicas crea en el año 2012 la Comisión Especial de Integración Social en lo laboral y profesional, integrados por matriculados con y sin discapacidad. Entre sus objetivos se menciona: promover que se brinde igualdad de oportunidades laborales y profesionales, tanto a sus matriculados con discapacidad, como a toda PCD, en pro de su activa participación social y mejor calidad de vida. A tal fin trabaja conjuntamente con las facultades de Ciencias Económicas , con el C.E.C de Córdoba y con las municipalidades, por medio de sus delegaciones del interior. Por otro lado El Colegio de Arquitectos posee una Comisión de Accesibilidad, que también lleva acciones conjunta con las facultades de Arquitectura.



10.2. Tipos de Discapacidad

La discapacidad se puede diferenciar de acuerdo al momento en que la misma aparece en la vida de las personas. Según su origen, la discapacidad puede ser por causas:

- a. Genéticas: es aquella que se manifiesta de manera hereditaria, siendo una condición patológica causada por una alteración del gen. Como por ejemplo el Síndrome de Down.
- b. Congénitas: no son hereditarias, se adquieren por un trastorno durante el desarrollo embrionario o durante el parto, debido a la ingesta de alcohol y drogas, o por mal nutrición, contracción de rubéola o HIV, entre otras.
- c. Adquiridas: es en la que después de un accidente o enfermedad, la persona queda con secuelas. Pueden ser producidas por daños al cerebro o al sistema nervioso central, causadas después del nacimiento por golpes en la cabeza o por enfermedades como la meningitis, aspiración de toxinas u asfixia, entre otras.
- d. Sociales: surgen debido a dificultades en el entorno: mal nutrición, violencia familiar, abandono, entre otras.

Toda discapacidad tiene su origen en una o varias deficiencias funcionales o estructurales de algún órgano corporal, y en este sentido se considera como deficiencia cualquier anomalía de un órgano o de una función propia de ese órgano con resultado discapacitante.

Se puede identificar las deficiencias en las siguientes categorías: física, sensorial e intelectual o mental, teniendo siempre presente la gran heterogeneidad que existe dentro de cada una de ella



Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la discapacidad se clasifica en los siguientes tipos:

➤ **Auditiva**

La O.M.S. define a la persona sorda como aquella que no es capaz de percibir sonidos ni siquiera con la ayuda de aparatos amplificadores. En términos generales, podríamos considerar que una persona presenta una deficiencia auditiva cuando sufre alguna afectación en su sistema auditivo que le provoca problemas en la percepción de la información sonora; es decir: cuando tiene pérdidas auditivas en mayor o menor grado.

Las personas con esta deficiencia o alteración funcional se distinguen entre:

- Sordas: poseen una deficiencia total o profunda.
- Hipoacúsicas: poseen una deficiencia parcial, es decir, que cuentan con un resto auditivo el cual puede mejorar con el uso de audífonos (aparato electrónico que amplifica los sonidos).

La discapacidad auditiva aparece como invisible, ya que no presenta características físicas evidentes. Se hace notoria fundamentalmente por el uso del audífono y en las personas que han nacido sordas o han adquirido la pérdida auditiva a muy temprana edad, por el modo de hablar.



➤ **Intelectual**

La discapacidad intelectual es un estado de la persona. No se trata de una enfermedad, sino de un estado que acompañará a la persona a lo largo de toda su vida.

Su definición ha variado con el correr de los años, sin embargo hoy el término más aceptado es el de discapacidad intelectual, que hace hincapié en que el déficit se ubica en su desarrollo intelectual. Lo más importante, en este sentido, y más allá de cualquier nominación, es que no se pierda el concepto de la persona en su dimensión integral. Mientras que los términos que elijamos los usemos con respeto, no estamos ofendiendo a nadie.

Según la Organización Mundial de la Salud, OMS:

“La deficiencia mental es un trastorno definido por la presencia de un desarrollo mental incompleto o detenido, caracterizado principalmente por el deterioro de las funciones concretas de cada etapa del desarrollo y que afectan a nivel global la inteligencia: las funciones cognitivas, del lenguaje, motrices y la socialización.” (Organización Mundial de la Salud)

La OMS propone una clasificación básica de la discapacidad mental según el coeficiente intelectual: Leve, moderada, severa y profunda.

De acuerdo a esta clasificación otorgada por la OMS se pueden reconocer las siguientes características:

Leve: Se trata de personas capaces de mantener una conversación sencilla. La persona alcanza la independencia para el cuidado personal. Desarrolla habilidades sociales y de comunicación desde edades tempranas. Suele presentar dificultades de aprendizaje generalizado.

Moderada: Hay lentitud en el desarrollo de la comprensión y el uso del lenguaje. La capacidad de cuidado personal y las funciones motrices están en desventaja. La persona logra un desarrollo adecuado de la capacidad social en



cuanto a relacionarse con personas próximas de su entorno y a participar en actividades sociales simples.

Severa: Se observa un desarrollo psicomotor muy limitado. La persona suele reconocer algunos signos y símbolos, puede adquirir alguna destreza necesaria para la vida diaria, pero resulta difícil generalizarlo.

Suele tener alguna patología asociada, que implique una atención especializada.

Profunda: En general, la persona presenta movilidad restringida o inexistente. Requiere supervisión y ayuda constantemente, ya que suele presentar patologías asociadas.

De acuerdo al grado de discapacidad que presente cada persona será la que determinará su autonomía y capacidad de integración. En el caso de aquellas personas con necesidades de dependencia requerirán de atención especial y protegida.

➤ **Motriz**

Este tipo de discapacidad implica una disminución de la movilidad total o parcial de uno o más miembros del cuerpo, la cual dificulta la realización de actividades motoras convencionales.

Las principales consecuencias que puede generar la discapacidad motriz son varias, entre ellas, movimientos incontrolados, dificultades de coordinación, alcance limitado, fuerza reducida, habla no inteligible, dificultad con la motricidad fina y/o gruesa.

Entre los factores que producen la discapacidad motriz, pueden mencionarse los infecciosos (poliomelitis), los virales (Síndrome de Guillain Barré), los reumáticos (Accidente Cerebro Vasculares y artritis reumatoidea), los neurológicos (malformación arteriovenosa en médula o cerebro, parálisis cerebral, esclerosis múltiple, mielomeningocele, traumatismo craneo encefálico y espina bífida), los musculares (distrofias) y los que guardan relación con los



traumatismos (amputaciones, lesiones medulares y traumatismo craneo encefálico).

Según el déficit de movimiento, la discapacidad motriz puede ser por paresias (disminución de la fuerza muscular) o por plejías (pérdida total del movimiento).

En tanto, según la cantidad de miembros afectados, existe la monoplejía/monoparesia (cuando aborda sólo una extremidad), la hemiplejía/paresia (cuando se trata del brazo y la pierna del mismo lado), la dioplejía/paresia (cuando comprende dos partes correspondientes, situadas en lados opuestos del organismo, tales como ambos brazos), la paraplejía/paresia (cuando ambas piernas están afectadas) y la cuadriplejía/paresia (si la discapacidad abarca las cuatro extremidades).

➤ **Visual**

Según la definición dada por la OMS (Organización Mundial de la Salud) una deficiencia es toda pérdida o anomalía en una estructura a nivel fisiológico, anatómico o psicológico. Por tanto, una deficiencia visual o ceguera se define funcionalmente, como “La pérdida total o parcial del sentido de la vista”.

De acuerdo al grado de limitación de la visión, se suele distinguir entre personas ciegas, que no obtienen información a través del canal visual; y personas con disminución visual, quienes en cambio sí la adquieren mediante dicho canal.

A su vez, dentro del grupo de personas con disminución visual hay diversas manifestaciones, las cuales se rigen de acuerdo al tipo de limitación, ya sea por agudeza o por campo visual. Esta clasificación no es exhaustiva, pero sirve a grandes rasgos para trazar una distinción entre los tipos de discapacidad visual más frecuentes.



Los motivos que pueden ocasionar una limitación visual total o parcial se dividen de la siguiente manera:

- Causas previas al nacimiento (prenatales): se trata de una limitación visual hereditaria o congénita
- Causas durante el nacimiento (perinatales): se trata de una limitación adquirida al momento de nacer
- Causas posteriores al nacimiento (postnatales): se trata de una limitación adquirida a lo largo de la vida, y que puede darse por traumatismo, enfermedad o vejez.

➤ **Acondroplasia**

La acondroplasia es la forma más frecuente de enanismo. Es una condición que causa baja estatura y está determinada genéticamente. Las/os niñas/os y adultas/os con esta condición tienen miembros cortos, macrocefalia (cabeza grande) y retraso del crecimiento. Esta condición no afecta las habilidades intelectuales.

Hay unos 200 tipos diferentes de enanismo, del cual la acondroplasia es una de las más frecuentes. Es un desorden genético dominante, pero aproximadamente el 90% de las/os niñas/os con acondroplasia no tienen antecedentes en sus familias, apareciendo como una mutación espontánea, que tiene lugar al azar cada 20.000 nacimientos.

La estatura en la adultez es variable y en promedio es de 124 cm para las mujeres y 131 cm para los hombres.

➤ **Visceral**

Las personas con discapacidad visceral son aquellos individuos que, debido a alguna deficiencia en la función de órganos internos, por ejemplo, el cardíaco o el diabético, se encuentran impedidas de desarrollar su vida con total



plenitud (aunque no tengan complicaciones en el campo intelectual, en sus funciones sensoriales o motoras).

Algunos ejemplos son la fibrosis quística de páncreas y la insuficiencia renal crónica terminal.

También se debe agregar un aspecto importante, los cuales abarcan los factores que propician la discapacidad según la OMS, los cuales se encuentran integrados por tres categorías:

- *Factores Biológicos: genéticos o hereditarios; orgánicos.*
- *Factores Ambientales: falta de ingresos económicos, bajo nivel cultural y educativo, falta de estímulo.*
- *Factores Psicológicos: falta de afecto, maltrato, entre otros.*

La autoridad competente para determinar si una persona tiene algún tipo de discapacidad en el orden nacional es el **Servicio Nacional de Rehabilitación**, con sede en la ciudad autónoma de Buenos Aires.

Este Servicio tiene delegaciones en todo el país, con facultades algunas de ellas para otorgar esta certificación.

Actualmente el Instituto Provincial de Discapacidad (IPRODI), tiene facultades delegadas para otorgarlo con validez nacional, por Convenio 4151 M.S.A.S. de 15/7/2005 firmado con el Ministerio de Salud y Medio Ambiente de la Nación.

Dicho certificado es un documento oficial, semejante a un documento de identidad personal en su importancia documental.



10.3. Discapacidad en Argentina

De acuerdo al Informe Mundial sobre Discapacidad:

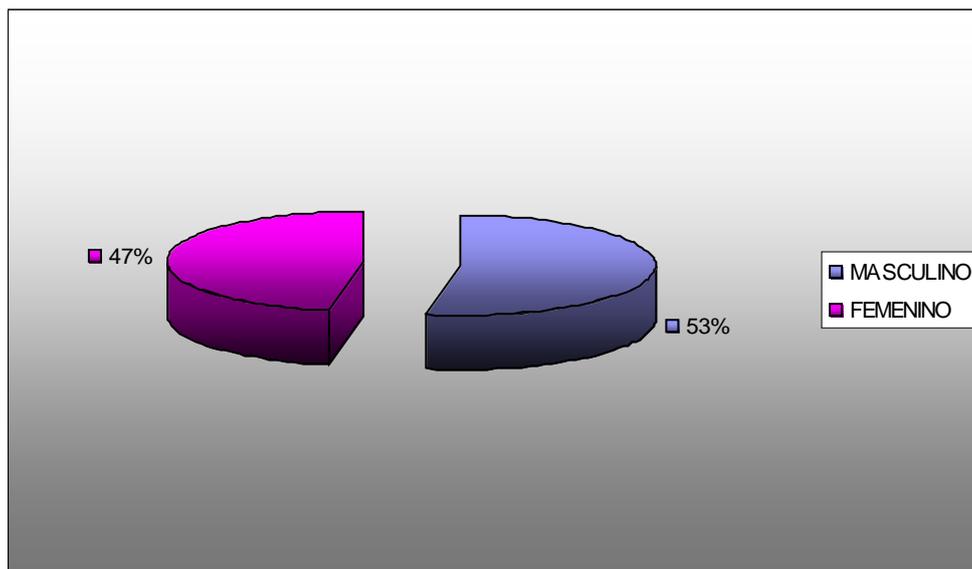
La medición de la discapacidad constituye una experiencia pluridimensional compleja y plantea varios desafíos. Los métodos para medir la discapacidad varían de un país a otro e inciden en los resultados. Las medidas operacionales de discapacidad varían según el objetivo y la aplicación de los datos, la manera en que se concibe la discapacidad, los aspectos de la discapacidad examinados (deficiencias, limitaciones de la actividad, restricciones de participación, condiciones de salud conexas, factores ambientales), las definiciones, el diseño de las preguntas, las fuentes de información, los métodos de recopilación de datos (Organización Mundial de la Salud, s.f.)

Por su parte, el objetivo general de la cuarta edición del **Anuario Estadístico Nacional sobre Discapacidad** correspondiente al año 2013, indica: “cuantificar y caracterizar a las personas con discapacidad que obtuvieron el Certificado Único de Discapacidad a través del Registro Nacional de Personas con Discapacidad”.

En la República Argentina, se cuenta con información de Discapacidad desde las siguientes tres fuentes: Censo, Encuesta Específica de Discapacidad y, desde el año 2009, se cuenta con un Registro Administrativo continuo de personas con Certificado de Discapacidad.

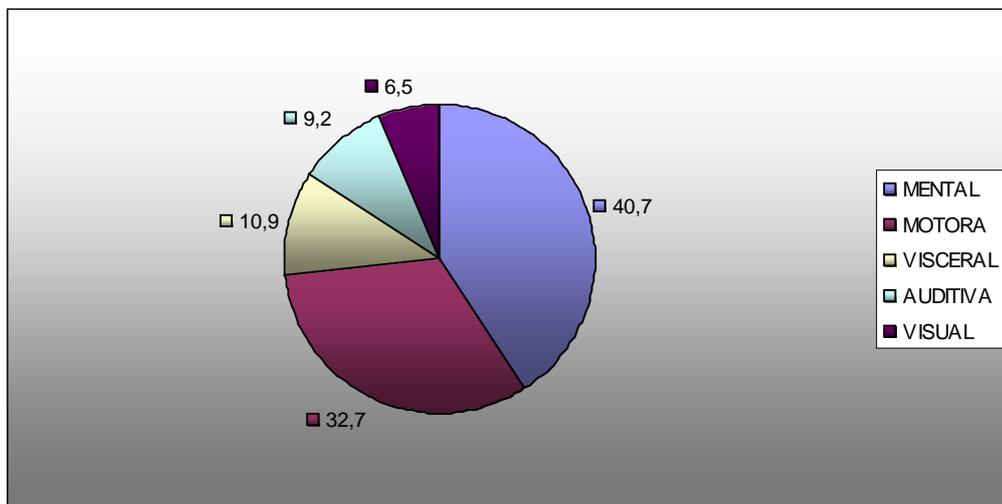


Asimismo, según el Anuario Estadístico Nacional sobre Discapacidad (Ministerio de Salud de la Nación, s.f.), durante el año 2013 en nuestro país, se emitieron 174.373 Certificados Únicos de Discapacidad (CUD) los cuales equivalen en términos absolutos a cantidad de personas certificadas con discapacidad. Entre las personas con discapacidad certificadas durante el 2013, el 52,7% son de sexo masculino y el 47,3 de sexo femenino.



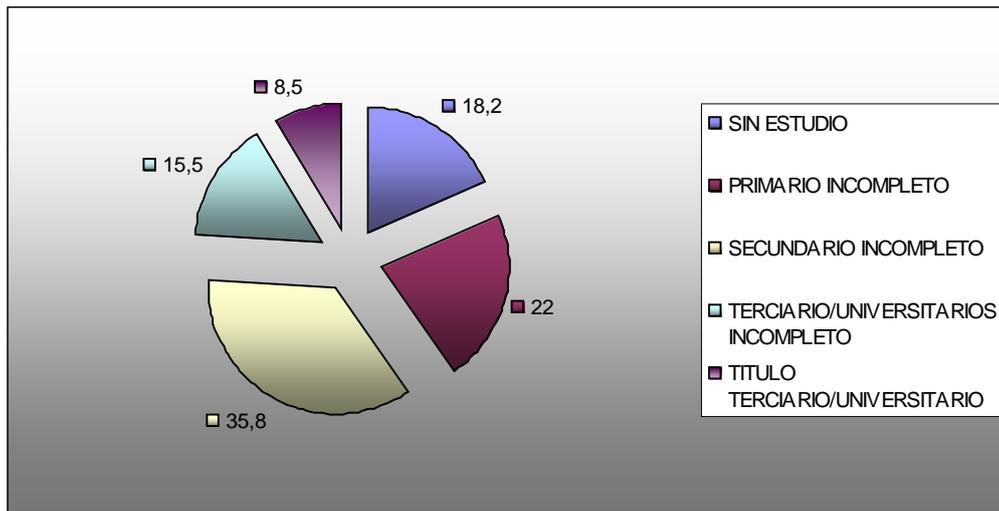


Según los tipos de discapacidad de la población que fue certificada con un sólo tipo de discapacidad registrada durante el 2013, la discapacidad mental se manifestó en el 40,7% de los casos, seguida por la discapacidad motora que concentró al 32,7%, es decir más de un tercio de la población. Las personas que fueron certificadas con discapacidad visceral, sumaron un 10,9%, mientras que las personas con discapacidad auditiva, alcanzaron un 9,2%. Por último, la menor concentración se dio entre quienes presentan discapacidad visual, con un 6,5% de los casos.

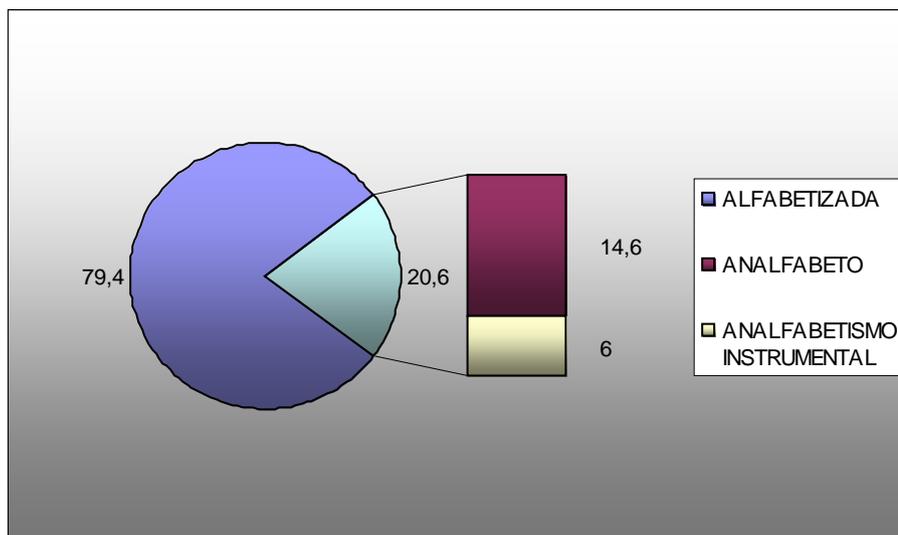




En lo que refiere a educación formal el Registro Nacional de Discapacidad (RND) (Ministerio de Salud de la Nación), proporciona datos relevantes. Un 18,2%, declaró no poseer ningún tipo de estudio en la educación formal. Un 22% no lograron completar el nivel primario, mientras que los que no completaron el secundario, alcanzan un 35,8% de la población. Entre quienes lograron completar el secundario e iniciar estudios terciarios o universitarios, suman 15,5% de la población, mientras que el 8,5% logró culminar los estudios terciarios o universitarios.

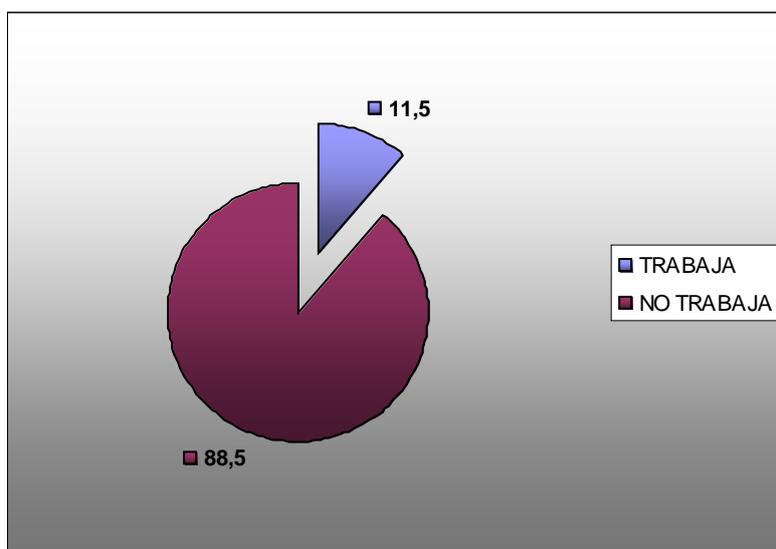


Solamente el 79,4% de la población se encuentra alfabetizada, el 11,6% es analfabeto y dentro de este grupo el analfabetismo instrumental llega a un 6,0%. (Ministerio de Salud de la Nación)

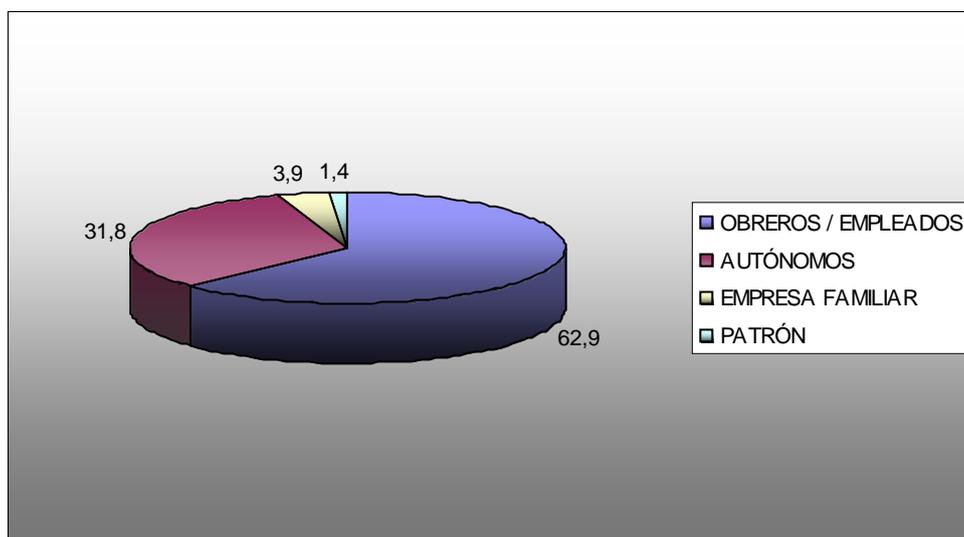




Un dato sumamente importante aportado por el Anuario Estadístico Nacional sobre Discapacidad es la población que se encuentra económicamente activa y que padece alguna discapacidad. Este grupo se encuentra en un rango que va desde los 14 hasta los 64 años de edad sólo un 11,5% trabaja. El 88,5% restante, no trabaja.



Las personas con discapacidad que trabajan, se desenvuelven en distintos tipos de ocupaciones. El 62,9% son obreros o empleados, el 31,8%, trabajadores por cuenta propia, y el 3,9 % trabajador familiar; apenas el 1,4% se ubicó en la categoría patrón.





10.4. Marco Legal

Ley N° 22.431 – Sistema de Protección Integral de los Discapacitados

Es la Ley “madre” en materia de discapacidad, fue publicada en el Boletín Oficial el día 16 de Marzo de 1981 y está compuesta por tres Títulos: Normas Generales, Servicios de Asistencia, Prevención, Órgano Rector y por último Normas Especiales.

El primero, establece las Normas Generales las cuales incluyen los Capítulos sobre calificación de la discapacidad, servicios de asistencia, prevención y el órgano rector. Asimismo, postula el concepto y objetivo de discapacidad, a saber:

Art. 2 - A los efectos de esta ley, se considera discapacitada a toda persona que padezca una alteración funcional permanente o prolongada, física o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral. (Ley N° 22.431, 1981)

En el segundo Título se encuentran las Normas Especiales dentro de las cuales estarían incluidos los Capítulos de salud y asistencia social, trabajo y educación, seguridad social transporte y arquitectura diferenciada. Por último, el Título III trata las disposiciones complementarias.

Es importante destacar que esta ley, con referencia al trabajo, norma exclusivamente con respecto al Estado Nacional y sus respectivos organismos y empresas:

Art. 8 - El Estado nacional —entendiéndose por tal los tres poderes que lo constituyen, sus organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado y las empresas privadas concesionarias de servicios públicos— están obligados a ocupar personas con discapacidad que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo en una proporción no inferior al cuatro por ciento (4%) de la



totalidad de su personal y a establecer reservas de puestos de trabajo a ser exclusivamente ocupados por ellas.[...]. (Ley N° 22.431, 1981)

Es decir que, la norma prevé la obligatoriedad para las organizaciones públicas, de contratar un 4% de personas discapacitadas; mientras que las empresas privadas no tienen obligación legal. Sin embargo tanto la ley como los diferentes documentos oficiales, fomentan que estas últimas contraten empleados con discapacidad mediante incentivos tributarios, así lo detalla el artículo 23:

Art.23. -Los empleadores que concedan empleo a personas discapacitadas tendrán derecho al cómputo, a opción del contribuyente, de una deducción especial en la determinación del Impuesto a las ganancias o sobre los capitales, equivalente al setenta por ciento (70%) de las retribuciones correspondientes al personal discapacitado en cada período fiscal.

El cómputo del porcentaje antes mencionado deberá hacerse al cierre de cada período. Se tendrán en cuenta las personas discapacitadas que realicen trabajo a domicilio.

A los efectos de la deducción a que se refiere el párrafo anterior, también se considerará las personas que realicen trabajos a domicilio. (Ley N° 22.431, 1981)

Por último, es importante aclarar que a nivel laboral las personas con discapacidad cuentan con los mismos derechos que cualquier otra persona laboralmente activa.

Art. 10. - Las personas discapacitadas que se desempeñen en los entes indicados en el artículo 8, gozarán de los mismos derechos y estarán sujetas a las mismas obligaciones que la legislación laboral aplicable prevé para el trabajador normal. (Ley N° 22.431, 1981)



La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, ratificada por nuestro país en el año 2008 mediante la Ley **26.378**, establece en su Art. 27:

Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con los demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad. (Ley N° 26.378, año 2008)

Cabe destacar que esta recomendación marca un avance significativo con respecto al derecho de las personas con discapacidad de tener *igualdad de oportunidad* para acceder a un trabajo en el mercado laboral *abierto*, promoviendo que las empresas sean inclusivas, como lo debe ser la sociedad toda.

Ley N° 9.891 – Sistema Provincial de Protección y Promoción Integral de Personas con Discapacidad

La Ley Provincial plantea un sistema tendiente a lograr la integración social y el desarrollo personal, la equiparación de accesibilidad y oportunidades, y el mejoramiento de su calidad de vida satisfaciendo sus necesidades fundamentales.

Dispone también el cupo que debe cumplirse en los cargos de los organismos descentralizados, entes públicos no estatales y las empresas estatales para personas con discapacidad en dicha provincia.

A su vez toda integración laboral de personas con discapacidad deberá ser supervisada por el Instituto Provincial de Discapacidad, en coordinación con la Dirección Provincial del Trabajo, y en el caso de que dichas personas provengan de organizaciones o instituciones, ésta se realizará con la participación de personas idóneas que ellas designen.



Ordenanza 7518 con modificación de la Ordenanza 7867

Expresa un criterio de integración, implementando desde el Municipio diversos sistemas tendientes a la inclusión social y laboral, respetando la identidad PCD. Prevé: certificación de discapacidad, admitiendo la expedida por organismos oficiales nacionales y provinciales, formación laboral, transporte gratuito, cupo de empleo en el Estado Municipal (10%). A su vez, dispone la creación de la Dirección de Integración al Discapacitado.

10.5 La Persona y el Trabajo

Vale tener en cuenta que, al decir trabajo, pensamos en lo que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) denomina Trabajo Decente:

El trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres. (Organización Internacional del Trabajo)

Utilizando como base esta definición, podremos avanzar con el análisis y reflexiones sobre la problemática que afrontan las personas con discapacidad en lo que respecta a su integración laboral.

En el contexto actual, podemos afirmar que *tener* o *no tener* trabajo genera en el sujeto la vivencia de estar *fuera* o *dentro* de la sociedad y su funcionamiento. Por lo que, también para la persona con discapacidad, el trabajo



es importante porque es un factor fundamental en su desarrollo como ciudadano digno, como persona adulta con derechos y también deberes; le ayuda a construir su autonomía y autodeterminación; en la adquisición de nuevos aprendizajes y el desarrollo de competencias; a sentirse perteneciente a la comunidad en la que vive, a estar incluido en ella; en el desarrollo de habilidades sociales propias del adulto; en la construcción de nuevas relaciones de compañerismo y amistad. En definitiva, le ayuda a desarrollar su proyecto de vida incluido en su comunidad social como un ciudadano más.

Si bien todas las personas con discapacidad deberían tener iguales oportunidades de acceder, conservar y progresar en un empleo, la realidad indica que existen distintas modalidades de integración laboral en función del tipo, grado de discapacidad y adecuación individual que cada persona posee.

- Modalidades de integración laboral para las personas con discapacidad:

- a) **Empleo abierto/competitivo:** es el trabajo en relación de dependencia o por cuenta propia. Para las personas con discapacidad, es aquel que se desarrolla en igualdad de condiciones, derechos y obligaciones con las exigencias del mercado para la sociedad en general.
- b) **Empleo con apoyo:** si bien las condiciones de contratación y remuneración son similares a las del empleo competitivo, esta modalidad implica la posibilidad de acceso a un trabajo para las personas que, por su tipo y/o grado de discapacidad, necesitan de apoyo para sostener la actividad -y su calidad- en el tiempo. Sostenes de índole profesional (psicólogos, psicopedagogos y terapeutas ocupacionales) o apoyos técnicos, como tecnología adaptada o espacios y accesos adaptados.
- c) **Empleo protegido:** es el que las personas con discapacidad llevan a cabo en talleres específicamente establecidos a tal efecto, que reciben fondos del Estado. Los trabajadores retienen sus prestaciones de seguridad social, pero se desenvuelven fuera de la normativa general del trabajo en cuanto a modalidades de



contratación, salario, etcétera. En nuestro país, son estructuras independientes que intentan replicar el funcionamiento interno de la empresa, produciendo y comercializando productos. Quedan definidas en la ley 24.147:

Es aquel que participa regularmente en las operaciones de mercado y tiene la finalidad de asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de adaptación laboral y social que requieran sus trabajadores. La estructura y organización de los Talleres Protegidos de Producción y de los Grupos Laborales Protegidos deben ser similares a las adoptadas por las empresas ordinarias, sin perjuicio de sus peculiares características y de la función social que cumplan. Estas organizaciones estarán obligadas a ajustar su gestión a las normas y requisitos que afectan a cualquier empresa del sector al que pertenezcan, debiendo además cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 22 de la Ley 22.431. (Ley N° 24.147)

- d) **Empleo subvencionado:** esta alternativa laboral surgió en Estados Unidos y quedó definida por ley como un trabajo pago en contextos de trabajo integrados, con servicios de apoyo funcionando para personas con discapacidades severas.
- e) **Empresas sociales:** son empresas creadas para proveer de productos o servicios que ni el sector privado ni el público pueden o quieren asumir. La Comisión Europea incluye a las cooperativas, a las empresas mutuas, asociaciones e iniciativas locales.



10.6 Subsistemas De Recursos Humanos

10.6.1 SUBSISTEMA DE PREVISIÓN

Planeación de los recursos humanos

Para el desarrollo del siguiente tema se siguen los lineamientos de los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001); Werther y Davis (2008).

Las empresas no pueden en la actualidad trabajar de manera improvisada. Necesitan aplicar su capacidad de razonamiento para encontrar el equilibrio entre lo que quieren y aquello que realmente pueden alcanzar. La función de planificación, le permite a las organizaciones ser efectivas en un mercado global cada vez más competitivo.

La planeación de los recursos humanos es el proceso de poder anticipar y a su vez prevenir los movimientos de personal.

Debemos destacar como fundamental la participación de los miembros de la empresa en el planeamiento, ya que esto ayuda a la asimilación del papel que ellos cumplirán, cuando se lleve el plan a la acción.

La Planificación de personal tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante ésta se pueden elaborar e implementar planes y programas para establecer cuál es el número disponible de vacantes y qué tipo de personas son apropiadas para satisfacer las necesidades futuras apoyando la estrategia de la organización.

El planeamiento consiste en diseñar un futuro deseable y buscar el modo de alcanzarlo, a través de planes.

Los planes son decisiones sobre cursos de acción futuros, los cuales brindan definiciones, que son luego utilizadas como pautas, en las diferentes situaciones que se le presentan a la organización.



Algunas de las ventajas que podremos tener de dicha planificación son:

- Mejor identificación y selección de talento.
- Obtención de información relevante para implementar los programas de capacitación y desarrollo.
- Disminución del costo de rotación.
- Mejor utilización del capital humano.
- Alineación de la estrategia del capital humano con la estrategia global de la organización.
- Logro de una economía de escala en la contratación de personal.

Un punto a tener en cuenta, y relacionado con la puesta en práctica, es que durante la elaboración del plan se debe tener en cuenta la viabilidad y aplicabilidad en la organización. La dimensión, los procesos, el entorno, la cultura organizacional, etc. son factores que influyen en el momento de la implementación, por eso lo importante de contemplar a la organización como sistema, valorando todas sus partes.

Para ello, se presenta tres techos de previsión, que deben estar interrelacionados:

- Largo Plazo: es aquel que posee un tiempo de aplicación que supera los cinco años, son planes generales para detectar modificaciones del entorno, que ayuden a prever la introducción de medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción y las cualificaciones profesionales para llevarlos a cabo.
- Mediano plazo: no pasa los cinco años, permite profundizar en los aspectos cualitativos, indica el perfil de las exigencias de cada puesto y el perfil de los trabajadores para dichos puestos. Es aconsejable tener una estructura organizativa flexible que facilite procesos participativos entre trabajadores.



Corto Plazo: se aplica en un período menor a un año, parte de la existencia de una planilla con características determinadas y las necesidades u objetivos son a cumplir inmediatamente. Aquí se establece la planilla de personal, y las pautas de selección y formación de personal.

Análisis de puesto

El análisis de puestos es uno de los pilares en la administración de recursos humanos, ya que de él obtenemos información vital para mejorar los procesos organizacionales. A su vez, los resultados de este proceso son utilizados en la elaboración de planes de capacitación, definición del perfil para el reclutamiento y la selección, confección de evaluaciones de desempeño, ubicación de los empleados en los puestos adecuados, conocer la demanda real de recursos humanos en la empresa, entre otros.

Werther & Davis, (1996) sostienen, “La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consiguen a través del Análisis de Puestos, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza” (p.87)

Por ello, para que una persona sepa lo que debe realizar y cómo debe realizarlo, es necesario que dichas actividades estén claramente explicadas.

Los métodos utilizados para un análisis de puestos son principalmente, a través de cuestionarios y entrevistas a los expertos, que son quienes conocen el puesto.

- ✓ *Entrevistas:* Una de las características más importantes de la entrevista es que nos permite obtener información sobre comportamientos y actividades, (tal vez por su eventualidad o debido a la experiencia del trabajador) que en métodos más impersonales no saldrían a la luz, sin la posibilidad de registrarlos en el análisis. Las entrevistas pueden clasificarse en: individuales, preguntándole a cada trabajador por separado; grupales, a varios empleados con el mismo puesto; y entrevistas con la supervisión



aquí se realizan las preguntas a los supervisores, con un conocimiento más extenso sobre el puesto.

- ✓ *Cuestionarios:* se distribuye al personal cuestionarios para que completen con información referida al puesto, también se pide a los gerentes que lo llenen. Los cuestionarios pueden estar diseñados como:
 - Listas de verificación dónde la persona debe solamente marcar que actividades de las mencionadas realiza.
 - Preguntas abiertas donde se debe describir las actividades y responsabilidades
 - Una combinación de los dos estilos anteriores donde figuran preguntas abiertas y preguntas estructuradas.
- ✓ *Observación:* en este caso un analista se dedica a observar en el puesto las actividades que se realizan y a registrarlas. La observación puede realizarse en vivo o bien grabando las actividades. Es conveniente identificar en que actividades es útil observar, ya que por ejemplo en un trabajo donde la actividad es principalmente intelectual, no resulta productivo realizar observación.
- ✓ *Diarios:* en algunos casos el mismo personal puede llevar un diario donde registre sistemáticamente las actividades que va desarrollando durante la jornada.

La combinación de las técnicas vistas proporciona mejores resultados, al analista, que la utilización de solo una de ellas.

Es importante que previo a iniciar el análisis se le informe al personal el objetivo de la actividad, que puede ser definir claramente las actividades de trabajo, redistribuir las tareas para equilibrar la carga laboral, mejorar el sistema remunerativo, etc. Además se debe dejar totalmente en claro que lo que se analiza es el puesto y no a la persona que lo ocupa; esta aclaración puede facilitar mucho la tarea al analista, generando un clima de colaboración por parte de los trabajadores.



Un análisis de puesto abarca los siguientes puntos:

- Identificación del puesto
- Nombre del puesto
- Puesto del jefe inmediato
- Departamento
- Fecha del análisis del puesto
- Ubicación del puesto (organigrama)
- Misión del puesto
 - Indicar brevemente el objetivo básico del puesto, la naturaleza general del mismo, declarando qué hace y para qué lo hace.
- Descripción de funciones y responsabilidades
 - Indicar actividades rutinarias que se realizan, podemos basarnos en las preguntas: qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace.
 - Enumerar las funciones y responsabilidades periódicas, que son las que se realizan en períodos regulares (semanales, quincenales, mensuales)
 - Proceder a nombrar las funciones y responsabilidades eventuales.
- La especificación del puesto
 - El conocimiento: se presentan ordenados jerárquicamente los diferentes niveles de conocimiento que demanda el puesto.
 - La experiencia: se indica el grado de experiencia que se necesita para el puesto.
 - Aptitud y habilidades: algunos puestos requieren del ocupante aptitudes para comunicarse, capacidad de liderazgo, resistencia para trabajar bajo presión, etc.



- Responsabilidades de resultados: se muestran los objetivos planteados, y todo lo cuantificable del puesto.
- Confidencialidad de la información: indicar qué grado de confidencialidad demanda la información que pasa por el puesto.
- Autoridad: se indican los límites de autoridad de la persona que ocupa el puesto.
- Condiciones de trabajo: señalar las características del ambiente como: luz, ruido, humedad, ventilación, etc.

En el libro “Diseño de puestos de trabajo para personas con discapacidad” Fernández Ríos, Rico, & Gómez Jarabo (1998) establecen los objetivos de un análisis de puestos, a saber:

- -“La identificación y descripción de las funciones esenciales del puesto en relación con su contenido, o tareas, y las necesidades del negocio; para que éstas se publiquen previamente a la convocatoria de la plaza o al examen de los candidatos, con el fin de poder controlar y evitar la discriminación arbitraria de este segmento de los recursos humanos. A posteriori se puede justificar todo.
- -La identificación de los riesgos que pueden suponer una amenaza directa para la persona con discapacidad o quienes le rodeen.
- -Desarrollar criterios de rendimiento, no sólo para la selección, sino también para los planes de carrera u otras estrategias de incentívación o motivación.
- -Decidir las adaptaciones o reestructuraciones del puesto o posibilidades de recolocación que, por un coste razonable, impidan una minusvalía a pesar de una discapacidad.”(p.303)



Descripción de puesto

Una vez que hemos recolectado los datos a través de los métodos de análisis de puesto, se procede a volcarlos en la descripción. Este documento contiene la explicación escrita de las obligaciones, condiciones de trabajo y otros factores que hacen al correcto desarrollo de la función. El escrito debe ser lo más claro y preciso posible.

Es importante revisar las descripciones en el tiempo y verificar si requieren algún tipo de actualización. A su vez quien realiza las descripciones debe considerar las particularidades y necesidades de la organización, para que así este documento sea realmente útil a la misma.

Por lo tanto el análisis da como resultado el camino a la descripción de puestos de trabajo que ofrece una lista de diferentes aspectos relativos a cómo se hace, qué se hace y por qué se hacen las cosas y especificación de los requisitos del puesto en el cual se detallan conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo.

Estas dos deben estar lo suficientemente detalladas como para entender:

- qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultado).
- qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo).
- qué criterios de trabajo se aplican (calidad, cantidad).
- bajo qué condiciones se realizará el trabajo.
- las características de las tareas del puesto de trabajo.

El análisis de puesto ayuda a decidir quiénes serán los sucesores en los diversos planes de carrera, así como determinar qué tipos de empleados se precisan cuando la empresa esté pensando en diversificar productos o servicios, o cambiar o transformar su tecnología. Conociendo un puesto de trabajo podemos identificar qué perfil es el apropiado para un futuro reclutamiento.



En la descripción de un puesto a ser ocupado por una persona con discapacidad se deberá tener en cuenta la relación física entre el trabajador y su trabajo.

También se deberán analizar las condiciones de infraestructura en las que tendrán que trabajar dicho colectivo y en caso de que se requieran, conocer qué modificaciones son las necesarias.

El Ayuntamiento de Alcorcón (s.f.) en su escrito afirma que en el análisis y la descripción de puestos es necesario analizar:

- Nivel de destreza necesario: una mano, dos manos, movilidad de los dedos, debe poder realizar movimiento de pinza, fuerza de prensión.
- Capacidad de expresión escrita / oral: es necesario que la persona pueda escribir, mecanografiar, requiere rapidez en el teclado.
- Capacidad de esfuerzo físico: la persona debe poder cargar peso menor de 20 Kg., entre 10 y 15, menos de 5... o no es relevante para el puesto.
- Requerimientos de movilidad: debe poder agacharse, alcanzar objetos en altura, desplazamientos dentro del edificio, fuera, con qué frecuencia...
- Capacidad de percepción auditiva y visual. La persona debe poder escuchar, por un oído, por los dos oídos. Visión óptima en ambos ojos, en uno.
- Requerimientos cognitivos: nivel de atención o concentración necesaria, nivel de estrés en el puesto de trabajo, elabora y procesa la información correctamente, habilidad de pensamiento. (Pp. 18 y 19)



10.6.2 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN

Reclutamiento

Para el desarrollo de la temática, se tiene como fuente bibliográfica a los autores Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007).

Las organizaciones se encuentran frente a un nuevo desafío cada vez que necesitan cubrir una vacante, la misma puede ser planificada o bien haber surgido por algún cambio repentino. De todos modos, prevista o no la vacante, debe ser cubierta de manera efectiva.

El reclutamiento en sí es un proceso a través del cual se busca atraer a la empresa determinado perfil, que responda a las necesidades de la vacante.

Se determina la necesidad de reclutamiento actual y futura gracias a la planificación y al análisis de puestos los cuales nos brindan dicha información.

El mismo es un conjunto de actividades que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no solo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados.

El reclutamiento se inicia con la aparición de una vacante, que puede generarse desde la planificación o desde el pedido de la gerencia. Una vez que se conoce la vacante el reclutador se pone en contacto con la descripción de puesto, donde a partir de conocer las características y especificaciones, determinará cómo efectuar el reclutamiento.

En caso de ser necesario, se podrá solicitar información más detallada al supervisor del puesto, para terminar de definir el método de reclutamiento que mejor se adecue.

El reclutador no solo debe tomar conocimiento de las competencias requeridas por el puesto, sino sumarle la importancia de contar con un elemento esencial como es el perfil de la empresa (cultura organizacional), es decir, la



manera percibir, pensar y sentir que posee la empresa como grupo. El valor de este elemento radica en la influencia que posee en la posterior adaptación y transferencia de conocimientos del empleado al puesto.

De acuerdo al perfil que se requiere, se deberá determinar cuál es la fuente de reclutamiento más adecuada.

Al hablar de fuente, se hace referencia a los lugares en los cuáles podemos encontrar los recursos humanos demandados.

Las fuentes de suministro de personal que existen son:

- *Fuente Interna:* se busca encontrar nuevos empleados dentro de la organización, los cuales pueden ser personas que ya están trabajando en la misma, familiares o personas recomendadas por ellos.

- *Fuente externa:* se hace contacto con nuevos candidatos en el exterior de la empresa (Público en general, candidatos espontáneos, universidades o instituciones educativas, bolsas de empleo, otras empresas, internet).

Cabe aclarar que muchas veces la elección de la fuente no depende solamente del reclutador, sino de ciertas condiciones como el plazo para cubrir la vacante y también el presupuesto disponible para realizar el reclutamiento.

En el momento de la búsqueda de personal no solo debemos tener en cuenta las necesidades de la organización sino también las del individuo y las de la sociedad, ya que es importante atraer al candidato, mantenerlo y a su vez cumplir con las exigencias de la sociedad expresadas en la legislación sobre la igualdad de oportunidades.

En cuanto al proceso de reclutamiento de personas con discapacidad para lograr una adecuada elaboración del proceso es importante que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Elaborar un análisis de las necesidades del puesto de trabajo.
- 2) Identificar qué tipo de población a PCD podría ir destinado el anuncio.



3) Identificar cuál ha sido la motivación de la empresa para iniciar el proceso de selección de PCD.

4) Qué medios de comunicación serán los utilizados para el proceso de selección.

5) Qué entidades, asociaciones, fundaciones e instituciones públicas o privadas, pueden colaborar en nuestro proceso de selección.

6) Qué condiciones legales, en materia de protección de datos podrían ser exigidos.

7) Diseño del método de reclutamiento adaptado a PCD.

8) Contenido e imagen adaptada a los requerimientos de las PCD.

Selección

Para el desarrollo de dicho apartado se utiliza las fuentes bibliográficas de los autores Werther y Davis (2008).

Luego de haber difundido la información de la vacante, en el proceso de reclutamiento, la organización se prepara para comenzar a elegir de entre los solicitantes al que más se aproxima al perfil requerido.

Werther & Davis (2008) afirman que este proceso consiste en una “serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados, [...] comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes” (p.180).

Los pasos a seguir en la selección son:

- *Recepción de solicitantes:* este primer paso se inicia recibiendo los datos del postulante los cuales pueden ingresar a través de un Currículum Vitae o bien una ficha de solicitud de empleo proporcionada por la empresa.



- *Entrevista preliminar:* el entrevistador recibe a los candidatos y permite identificar a aquellos que reúnen los requisitos básicos y pueden continuar.

Estructuradas: preguntas predeterminadas que efectúa el entrevistador a todos los candidatos. Para ello generalmente se cuenta con un formulario de entrevista. Esta técnica brinda confiabilidad sobre los datos obtenidos; a su vez tiene como desventaja que no permite explorar en puntos interesantes presentados por el candidato y convierte la entrevista en un proceso mecánico.

No estructuradas: se realizan preguntas no previstas durante el diálogo con el entrevistado. Este modelo es menos confiable que el anterior ya que se puede pasar por alto algún tema importante para el puesto.

Solución de problemas: en la entrevista se le plantean al candidato situaciones hipotéticas, a las cuales debe responder cómo reaccionaría o solucionaría el problema.

Pruebas de empleo: el objetivo es evaluar la coincidencia entre los candidatos y los requerimientos del puesto. Los evaluadores cuentan con diferentes herramientas para esta tarea, algunas de ellas son:

- Pruebas de habilidades cognitivas: indican el nivel de capacidad mental (comunicación oral, habilidad matemática, razonamiento)
- Inventarios de personalidad e intereses: están orientadas a conocer la actitud y temperamento de la persona.
- Pruebas de capacidad física: permite conocer el nivel de resistencia física que tiene el candidato, sobre todo para trabajos de gran exigencia. Además del rendimiento, la resistencia física puede prevenir accidentes de trabajo.
- Pruebas de conocimiento del puesto: en estas pruebas se evalúa el nivel de experiencia que posee la persona sobre el puesto.
- Pruebas a través de casos: el caso pone al evaluado en situaciones que se presentan en el puesto para observar su nivel de respuesta frente a la tarea.



En esta etapa suelen efectuarse también los llamados Assesment Center o Centros de evaluación, dirigidos principalmente a seleccionar personal gerencial o jóvenes profesionales. El método de Assesment Center se utiliza para la identificación de talentos aplicando una serie de simulaciones tanto grupales como individuales, registrando y analizando las conductas, reacciones y habilidades relevantes para el éxito del desempeño en el puesto.

- *Entrevista:* quienes han alcanzado los niveles esperados en las pruebas de empleo pasan a esta entrevista, que difiere de la primera y está orientada a explorar en los intereses del candidato. En esta instancia el candidato recibe información sobre el trabajo y sus requisitos, además puede preguntar y vaciar sus dudas sobre la empresa y el puesto.

- *Verificación de datos y referencias:* en este paso se busca comprobar que toda la información presentada por la persona sea real. A mayor responsabilidad del puesto mayor es la profundidad de la investigación. Se busca comprobar datos personales, académicos y de experiencia laboral.

- *Selección preliminar por Recursos Humanos:* el responsable de selección analiza toda la información recolectada de los candidatos que han llegado hasta esta instancia. En base a los resultados obtenidos y la validez de la información, se decide quiénes serán presentados al supervisor del puesto.

- *Selección final por el supervisor:* generalmente es el jefe o supervisor del puesto quien recibe a los preseleccionados para conocerlos y tomar la decisión final. El supervisor suele ser la persona más idónea para esta actividad ya que conoce ampliamente el puesto y el entorno de trabajo.

- *Examen médico:* se realizan pruebas clínicas al candidato que ha llegado hasta esta instancia para verificar que se encuentre en buen estado de salud, lo que repercutirá no solo en el desempeño sino también en la prevención de accidentes.

- *Decisión de contratar:* la persona que ha pasado con éxito todas las pruebas y exámenes, puede ingresar a trabajar y ocupar el puesto que se encontraba vacante. En este escalón final, se presenta el contrato de trabajo al



candidato para que lo lea y, si está de acuerdo, lo firme para formalmente integrarse a la organización.

En lo que refiere al proceso de selección, adecuado a personas con discapacidad existen diferentes autores que señalan que en estos casos se recomienda realizar una Selección por Competencias.

La selección por competencias es un método de evaluación que le permite al área de recursos humanos hacer una selección integral del personal. Las competencias describen las habilidades, actitudes y motivaciones, y no toman en cuenta las discapacidades.

Para llevar adelante dicho proceso la Red Acoge (2011) menciona lo siguiente:

Para poder realizar una selección de personal justa y adecuada se hace necesario partir de una descripción detallada de las competencias requeridas para el puesto de trabajo que se oferta y de un proceso de selección que evite discriminar a los candidatos por algún motivo que no tenga que ver con esas competencias. (p.57)

A su vez, la OIT (2001) se refiere al proceso de selección y propone:

Las pruebas de selección y el criterio de selección deberían centrarse en las aptitudes, los conocimientos y las capacidades específicas que se consideren esenciales para las funciones del puesto vacante. Se debería prestar atención al tipo de pruebas que deben superarse y garantizar que se presentan en formatos accesibles para los candidatos con discapacidades. Asimismo, el criterio de selección debería ser examinado cuidadosamente a fin de garantizar que no excluyen inadvertidamente a las personas con discapacidades. (p.15)



Un momento muy importante en el proceso de selección es cuando se realiza la entrevista de valoración del candidato, como así también las pruebas que se hayan estipulado para el proceso y de esta forma determinar el grado de ajuste de la persona. Sin quererlo muchas veces sucede que en este aspecto la entrevista resulta ser discriminatoria, por ejemplo en el de una persona con graves dificultades de expresión oral.

En síntesis es necesario crear un proceso de reclutamiento y selección que no excluya a personas con discapacidad, por razones ajenas a su capacidad para realizar una función laboral. También es importante tener en cuenta en esta etapa que la persona que viene transitando el proceso de selección, puede presentar niveles de ansiedad y esto repercutir en el desempeño de su trabajo. Sobre esta situación es conveniente informar al supervisor, durante el proceso de inducción, para que el trabajador sea comprendido y contenido en el ingreso a la empresa.

Contratación

Según el Régimen General de Contratación Laboral, hay relación laboral cuando una persona en forma voluntaria y personal desarrolla tareas para otra persona física o empresa, bajo su dependencia, recibiendo una remuneración a cambio.

La Ley de Contrato de Trabajo presume que si se cumplen las condiciones anteriores, aún cuando las partes -trabajador y empleador- no celebren un contrato de trabajo por escrito, existirá una relación de trabajo, generándose para ambas partes todos los derechos y obligaciones propios de ella.

De esta manera, cumplimentando los requisitos estipulados en la Ley de Contrato de Trabajo 20.744 y concordantes, se vinculan empleador y empleado garantizando la defensa de intereses, derechos y obligaciones de ambas partes.

Según la Ley N° 22.431 – Sistema de Protección integral de los Discapacitados, especifica en el Art. 10 que las personas con discapacidad que se desempeñen en la forma mencionada en el Art 8 (en organismos



descentralizados o autárquicos, entes públicos no estatales, las Empresas del Estado y la ciudad de Buenos Aires) gozarán de los mismos derechos y tendrán las mismas obligaciones que se prevé para el trabajador normal.

El Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social junto a la organización Unidad para Personas con Discapacidad y Grupos Vulnerables, crearon un documento “Instructivo para Empleadores. Inserción Laboral Trabajadores con Discapacidad” en el cual explicitan:

El contrato de trabajo que celebra un empleador con una persona con discapacidad no difiere del que puede celebrarse con un trabajador convencional.

Los derechos y obligaciones de las partes son las corrientes en toda relación laboral en materia de:

Horarios, Asistencia, Cumplimiento de las normas del servicio, Pautas de seguridad e higiene.

Los contratos de seguro de accidentes de trabajo no podrán discriminar ni la prima, ni las condiciones, en razón de la calificación de discapacitado del trabajador asegurado (Ley N° 24.013 art. 89). (Ministerio de Trabajo, s.f., p.4)

Inducción

En la inducción se procura que el empleado se sienta bienvenido en la organización.

En el proceso se busca introducir a los nuevos empleados en la organización, en el puesto y con las personas con quienes trabajará.

También se relaciona con el proceso de socialización, el cual sirve para ofrecer la información sobre las normas y la cultura organizacional.

El primer paso puede ser dar a conocer la historia, políticas, visión y misión de la empresa. Estos elementos le servirán de guía en un primer momento para ir orientando su conducta.



Una vez que ha entrado en contacto con el marco general de la empresa, podemos pasar a presentar la tarea particular del trabajador. Es conveniente contar con un manual de procedimientos, al que se pueda recurrir al principio para vaciar dudas e informarse.

El objetivo de la inducción es asegurarse de que las características del puesto y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, como así también las preferencias de los empleados a las características del puesto y de la organización. Debemos recordar que la persona en su ingreso recibe gran cantidad de información, y solo será recordada una porción de ésta, por lo que disponer de material escrito facilita su posterior estudio.

Uno de los pasos más importantes es realizar la presentación del candidato a los miembros de la empresa en general y en particular a quienes trabajarán directamente con el nuevo empleado.

Es fundamental introducir a la persona gradualmente en su tarea, ya que de lo contrario puede sentirse abrumada.

Los puntos mencionados anteriormente tienen el objetivo de reducir la ansiedad del candidato y así disminuir el número de errores que se pueden presentar en un primer momento. Además, recordemos que quien ingresa es un ser humano y más allá de los beneficios en el rendimiento que pueda brindar la inducción, debemos cuidar a la persona y su integridad procurando que la experiencia no sea traumática. La primera impresión condiciona la vinculación, por ello debemos propiciar situaciones agradables.

Si el proceso es deficiente se corre el riesgo de que el nuevo empleado decida abandonar la organización.

La facilidad o dificultad que encuentre una persona con discapacidad al momento de incorporarse a la empresa está relacionado y será el resultado de los valores que hayan sido asimilados en función de la aceptación de la diversidad por sus compañeros de trabajo y los directivos lo cual requiere un proceso de concientización e información en cuanto a la temática impartida a la organización.



Todos estos valores están facilitando a que la empresa u organismo asuma su rol de entidad socialmente responsable, que aportará herramientas a todos sus empleados para la creación de un buen clima laboral, la solidaridad y en definitiva un entorno de trabajo adecuado.

10.6.3 SUBSISTEMA DE DESARROLLO

Formación y Desarrollo

Son un conjunto de actividades que buscan mejorar el rendimiento presente o futuro aumentando la capacidad a través de la modificación o potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Según, Chiavenato (2007) los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Continuado con el mismo autor, para que el proceso de formación sea efectivo se deben seguir una serie de pasos.

➤ FASE 1: evaluación de necesidades de capacitación

Para determinar las necesidades de capacitación se analiza la organización, la tarea y por último la persona, para luego interrelacionar todos estos datos y saber cuáles son las prioridades de capacitación.

- Análisis de la Organización: Aquí se deberá analizar la estrategia de la organización, su entorno, los recursos con los que cuenta, esto permitirá definir en



líneas generales donde deberá hincapié. Esto determinará la importancia que se le dará a la capacitación.

- **Análisis de tareas:** El objetivo es analizar las actividades y subactividades que debe desarrollar la persona. Este análisis se concentra en la tarea y no sobre la persona que la lleva a cabo.

Luego se analizan las competencias requeridas por el puesto, es decir las habilidades y conocimientos necesarios para la toma de decisiones, se relevarán las capacidades que debe tener la persona en cuanto a liderazgo, comunicación, dinámicas de grupo, resolución de conflictos, adaptabilidad al cambio, etc.

- **Análisis de personas:** este análisis requiere que se determinen cuáles son las personas que necesitan capacitación y de qué tipo. Examina el conocimiento, actitudes y habilidades de las personas en cada puesto, comparado con lo que se espera de él y lo relacionado con los objetivos generales de la empresa.

Las herramientas para realizar la detección de necesidades de capacitación son:

- Observar la definición de la visión, la misión, los valores, y los objetivos generales de la empresa, así como también su organigrama, y entrevistas con los gerentes. También es importante observar lo que va ocurriendo en la organización a los fines de anticipar necesidades de capacitación, como por ejemplo la incorporación de tecnología.
- Descripciones de puestos: se pueden analizar las características principales del puesto, sus deberes y responsabilidades.
- Especificaciones del puesto o análisis de tareas: la lista de tareas de cada puesto, es más específico que la descripción de puestos.
- Estándares de desempeño: Objetivos de las actividades específicas, y estándares por los cuales se miden.
- Desempeño en el puesto: es la manera más eficaz de determinar las actividades específicas.
- Observación de una muestra del puesto de trabajo.



- Entrevistas a distintos puestos: a quien ocupa el puesto, a su supervisor, y a la dirección.

➤ FASE 2: diseño del programa de capacitación

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se deberá generar el entorno para el cumplimiento del objetivo de la capacitación: realizar cambios en los comportamientos, habilidades y conocimientos. Para lograr el diseño de la capacitación se debe centrar en definir objetivos de la capacitación, contenidos del programa, trabajar los deseos y motivaciones de las personas que se van a capacitar, tener presente los principios de capacitación, así como también las características de los formadores.

- Objetivos de la capacitación: Son las metas que se quieren alcanzar, deben ser expresados de forma clara, realista y ponderable, exponerse por escrito, de manera que se puedan comprender fácilmente, estableciendo los comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que se desean desarrollar. Se deberá contar con un objetivo general para todo el programa y objetivos específicos para un tema o sección en particular.

- Contenidos del programa: en base a los objetivos de la capacitación se determinará cuáles serán los temas o puntos que el alumno deberá aprender.

- Definir temas
- Agrupar los temas en unidades
- Ordenar las unidades en secuencia cronológica.
- Seleccionar las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades.

- Selección de instalaciones, materiales y personas a las cuales se va a capacitar:

- Instalaciones: se debe seleccionar un local de un tamaño adecuado para la cantidad de personas, con ventilación satisfactoria,



instalaciones eléctricas en buenas condiciones, buena disposición de sillas y mesas, si se va a utilizar sistema de audio o pantalla.

- Materiales: analizar si se necesitará algún material para demostración, o para distribuir, transparencias, videos, registro de datos, si los alumnos deben tomar nota, facilitar hojas y biromes. Considerar también todos los medios visuales y audiovisuales.

Los apoyos visuales más utilizados son:

- Pizarrón
- Rotafolio
- TV
- Retroproyector
- Pantalla para presentación conectadas a la PC, son las más utilizadas por su amplia aplicación: presentación power point, películas DVD, etc.

- Personas a quienes va dirigida la capacitación: lo ideal sería que las personas que asistan tengan las mismas necesidades, educación similar, experiencias y antecedentes semejantes.

- Disposición y motivación de la persona: si la capacitación pretende cambiar los comportamientos y para que el aprendizaje tenga éxito las personas deben estar dispuestas y motivadas. Para ello debemos:

- Utilizar el refuerzo positivo, eliminando los castigos y las amenazas.
- Alentar a los participantes a establecer metas personales.
- Crear modelos de capacitación interesantes y con gran aplicabilidad a la realidad de la persona.
- Ser flexibles.



- Principios del aprendizaje: la capacitación debe crear un lazo entre la organización y la fuerza laboral. Un movimiento importante para lograr esto es dar importancia a los principios del aprendizaje; a saber:

- Tener un objetivo claro
- Aplicar métodos de acuerdo al cambio que se pretende realizar.
- Se logra un mejor aprendizaje si lo pueden relacionar e integrar con experiencias anteriores.
- Deben tener oportunidades de aplicar los conocimientos y habilidades en situaciones prácticas y por repetición.
- Se consigue un aprendizaje más rápido y con mayor retención si se distribuye las horas en lapsos, que si se concentran. Se deberá tener en cuenta el tipo y complejidad de la tarea.
- El proceso de aprendizaje es único e individual, cada persona tiene su forma de aprender, por lo que los programas de capacitación deben tener en cuenta las diferencias individuales con el objetivo de facilitar la velocidad y el estilo de aprendizaje de cada persona.
- Se deben trabajar las resistencias del aprendizaje.
- Es fundamental que el participante reciba retroalimentación, esto cumple con dos objetivos: conocer los objetivos expuestos para la misma y motivar a la persona en su aprendizaje.

➤ FASE 3: implementación del programa

Si bien es importante detectar las necesidades y diseñar el programa de capacitación lo fundamental es implantar el programa, es decir, llevarlo a cabo.

Para analizar los diversos métodos de capacitación para la ejecución del programa, se debe tener en cuenta que las capacitaciones se pueden realizar fuera del puesto de trabajo o en el puesto. Lo ideal es combinar los diferentes métodos, seleccionando los más adecuados según lo que se desea instruir o



mostrar, teniendo presente: el tema, los objetivos, el tamaño del grupo, el equipo, el tiempo disponible y los conocimientos previos de los participantes.

Métodos y técnicas de enseñanza:

- Seminarios y Conferencias: al igual que la instrucción en el aula, es útil para comunicar ideas, procedimientos, etc. Permite concentrar gran cantidad de material en poco tiempo ya que no tiene interrupciones. La desventaja de este método es que los agentes están pasivos, no hay intercambio de ideas, no hay participación, tampoco práctica, ni oportunidad de recibir feedback del grupo.

- Experiencia en el puesto o demostración/ejecución: Este método es uno de los más poderosos, ya que permite al participante llevar a la práctica lo que está aprendiendo, es decir, se le enseña cómo hacerlo y luego tiene la oportunidad para que lo haga. Es aplicable a un grupo reducido de personas.

- Mesa redonda: Método de discusión informal, donde los miembros del grupo y el instructor, intercambian ideas e información. Es el instructor quien guía hacia el objetivo predeterminado. Es una técnica participativa que estimula las ideas y pensamientos. Exige más tiempo que la conferencia o seminario y es para un grupo no mayor a 25 personas.

- Dramatización o representación de papeles: Son representaciones teatrales que incrementan la participación y el interés del grupo. En cierto modo es una demostración sin planeación que luego genera discusión para lograr estimular al grupo, que se genere confianza, o para realizar técnicas nuevas. También se utiliza para comprender el comportamiento humano y mejorar las competencias para trabajar con otras personas.

- Grupo de discusión: Grupos de tres a seis personas que debaten solos para resolver un problema breve, aunque el instructor está presente. Generalmente se trabaja dividiendo al grupo principal en subgrupos, que debe nombrar un representante. A continuación se expone claramente cuál



es la situación a resolver, y luego trabajan para solucionar diferentes aspectos. El instructor debe estar disponible por cualquier necesidad y luego se hará la exposición en plenario de cada uno de los grupos.

- Método o estudio de casos: brinda la oportunidad al participante de aplicar los conocimientos en una situación específica.

Se deben tener en cuenta ciertas cuestiones:

- El problema o caso debe ser lo más cercano a la realidad.
- Exponer el problema o caso de forma clara y concisa.
- Debe requerir tomar decisiones o acciones o sugerencias.
- Se deben incluir instrucciones específicas, generalmente se agregan preguntas.

➤ FASE 4: evaluación de los resultados de la capacitación

Los programas de capacitación al igual que todas las funciones de recursos humanos deben evaluarse. Son pocas las organizaciones que lo hacen, y dado la gran cantidad de dinero que invierten las empresas, sería ideal controlar la eficacia de las capacitaciones.

Los criterios básicos para la evaluación son cuatro, siendo algunos más fáciles de medir que otros. No obstante, la medición de estos cuatro criterios combinados brinda una mirada general del programa de capacitación:

- Las reacciones de los participantes: es uno de los criterios más fáciles de medir, ya que consiste en preguntarle a los participantes, generalmente por medio de cuestionarios, opiniones sobre el capacitador o instructor (conocimiento del tema, actitud frente al grupo, claridad de expresión, material didáctico), opiniones sobre el curso (conocimiento adquirido, si cumplió los objetivos planteados, aula, horario, etcétera), y opiniones sobre la administración (administración del programa, apoyo del instructor, actitud, puntualidad).



- **Aprendizaje:** consiste en evaluar o probar los antes y después los conocimientos y habilidades que la persona posee, es decir, si en realidad aprendieron algo; asimismo se debe tener en cuenta los principios de la capacitación que mencionamos anteriormente.
- **Transferencia de la capacitación:** aquí se evalúa si hubo un cambio en el comportamiento en el puesto de trabajo, si el participante pudo llevar lo aprendido a sus actividades cotidianas. Para la transferencia de los conocimientos es importante presentar problemas idénticos en la capacitación, enfocarse en los principios generales, establecer un clima de transferencia, proporcionar a los empleados estrategias para transferir.
- **Evaluar resultados de capacitación:** aquí se tienen en cuenta temas como aumento de la productividad, menos quejas de empleados, disminución de costos, rentabilidad, etc. Esto permite mostrar si la capacitación impacta en la organización. Aunque hay que tener cuidado, porque en muchos casos el impacto es a largo plazo, ya que a medida que se capacita en habilidades y conocimientos se va creando una ventaja competitiva para la organización y una cultura organizacional preparada para el cambio continuo.

Cuestiones especiales de capacitación:

Dentro de la capacitación hay temas específicos que cabe mencionar, como por ejemplo:

- **La inducción:** es la primera capacitación que recibe el empleado al ingresar a la empresa. Esta le permite adquirir conocimientos específicos, los puestos, habilidades y actitudes que son importantes para la organización.
- **Capacitación en habilidades básicas y capacitaciones de equipos:** son muy frecuentes en los últimos tiempos ya que permiten a la organización trabajar más eficientemente en alcanzar los objetivos organizacionales.



En cuanto a las personas con discapacidad, la Ley N° 24.901- Sistema de Prestaciones Básicas en Habilitación y Rehabilitación Integral a favor de las Personas con Discapacidades en su Art. 23 - Formación Laboral, define a la capacitación: *“proceso de carácter educativo y sistemático que para ser considerado como tal debe contar con un programa específico, de una duración determinada y estar aprobado por organismos oficiales competentes en la materia.”*

Evaluación

En cuanto a este apartado, se utilizan los lineamientos del autor Chiavenato (2002 y 2007).

La evaluación es una técnica mediante la cual la organización realiza una apreciación del desempeño de su personal, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. La misma servirá a la empresa para definir y desarrollar políticas de recursos humanos acordes a las necesidades de la organización

Los objetivos de la evaluación son:

- Brindar información para tomar decisiones de ascensos, promociones, transferencias y determinación de salarios.
- Permitir que jefe y subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que surja.
- Identificar fortalezas y debilidades de las personas, siendo útil para el desarrollo de carrera, entre otras cosas.
- Permite a los subordinados conocer lo que el jefe piensa de ellos.
- Dar a los empleados la oportunidad de analizar su desempeño y saber qué se espera de él y qué debe mejorar o reforzar.

La mayoría de las organizaciones consideran que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, pero son pocas



las que buscan aumentarla a través de la mejora en el rendimiento de sus recursos humanos.

Para analizar el rendimiento de un empleado debemos prestar atención a los resultados obtenidos, el comportamiento desarrollado, y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo.

Muchas veces las evaluaciones dan como resultado el bajo rendimiento del personal por la falta de motivación del mismo y no a sus capacidades, por lo cual se pueden diseñar e implementar programas para controlar dichos comportamientos.

Poner en marcha un plan de evaluación trae una serie de beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales son:

- Beneficios para el gerente: contar con un sistema de medición capaz de reducir la subjetividad; proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados; comunicarse con sus subordinados con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite conocer el nivel de rendimiento.
- Beneficios para el subordinado: conoce cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora; conocer cuáles son las expectativas de su jefe y, según la evaluación de este cuáles son los puntos fuertes y los débiles; hacer una autoevaluación y una crítica propia en cuanto a su desarrollo y control personal.
- Beneficios para la organización: evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, define cuál es la contribución de cada empleado; identifica a los que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas y selecciona aquellos que se encuentran listos para una promoción o transferencia; dinamiza su política de recursos humanos al ofrecer oportunidades (promociones, crecimiento y desarrollo personal).



La entrevista de evaluación de desempeño

El hecho de comunicar el resultado de la evaluación del desempeño al evaluado es el punto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño. Significa llevar la evaluación a la práctica, mostrando al trabajador lo que la empresa necesita de él y que si se logra mejorar su desempeño individual, es de gran utilidad para el desempeño de la organización en su conjunto. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella.

Al realizar las entrevistas es recomendable pedir primeramente una auto-evaluación, y hacer participar al evaluado, a la vez que es importante mostrarle aprecio, dejando ver que se apunta a la conducta en el puesto de trabajo, y no a la persona en sí.

En cuanto a la evaluación de desempeño para las PCD La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2001) afirma:

“La evaluación del rendimiento de los trabajadores con discapacidades debería realizarse utilizando los mismos criterios que se aplican a aquellos empleados que ocupan puestos idénticos o similares” (p.24).

Es importante al momento de evaluar a una persona con discapacidad no enfocarse en la misma, sino en su desempeño y en la solución del problema, que luego se pueda verificar.

Es aconsejable dar seguimiento de manera continua, para no perder el impulso que generan las evaluaciones.

Y a su vez tener presente que puede existir deficiencia en el desempeño del empleado por diferentes motivos como por ejemplo, la motivación, el entorno y la capacidad del mismo.

CAPÍTULO V



11. INFORMACIÓN RELEVADA Y DIAGNÓSTICO

Luego de llevar a cabo la recolección de datos, a través de entrevistas y observaciones y, su correspondiente análisis, se procede a presentar la información obtenida de la situación actual de la empresa.

Algunos de los datos obtenidos, luego de realizar la entrevista al Gerente de Recursos Humanos, es que con respecto a la estructura de la organización, se pudo determinar que hay una clara definición del puesto que ocupa cada empleado en la organización, quién es su superior inmediato, ante quién responde y quiénes son sus pares; además cada miembro de la organización posee un alto grado de especialización en su trabajo, conoce qué tareas debe realizar, cómo llevarlas a cabo, con quién debe llevarlas a cabo, en qué tiempo debe realizarlas, a quién debe responder con el cumplimiento de las tareas; existe un organigrama formalizado y todos los puestos de la organización poseen una descripción formal escrita. En lo que respecta a la comunicación y a la toma de decisiones comenta:

“La gerencia general es quien da las órdenes, se realizan reuniones diarias con los directivos y, semanales con las distintas gerencias; luego cada uno con su sector”.
(Entrevista 1)

En tanto con el objetivo de garantizar el flujo de información, los empleados cuentan con diversas herramientas que favorecen la comunicación.

Cuando se debe comunicar algo al personal, se utiliza un sistema integral de comunicaciones de la empresa con el cual cada empleado posee un usuario donde puede acceder mismo. Esto hace posible que la comunicación transmitida contenga información de variadas índoles (directivas, resoluciones, notificaciones, recordatorios, etcétera).

Por otro lado, cada usuario posee distintos niveles de acceso al Sistema Informático, que responden a sus tareas específicas, garantizando la confidencialidad de la información.



En lo referente a las comunicaciones externas, la empresa cuenta con un sitio Web, donde se brinda información institucional, se dan comunicados de prensa y brindan canales de consulta y atención a sus clientes/usuarios.

Gran parte de las actividades de la empresa están en relación con la misión, visión y valores declarados tanto al personal como a sus clientes/usuarios.

Hace menos de un año la misión, visión y valores fueron modificados, pero no obstante los cambios realizados no son distintos a los anteriores ya que son cuestiones básicas de convivencia y respeto entre los empleados y, para con los clientes.

Así fueron adaptando las nuevas tecnologías y surgiendo nuevas propuestas para el servicio a los clientes.

“Nuestra misión se expresa, día a día, en la búsqueda y la preocupación por la satisfacción del usuario del servicio” (Entrevista 1)

“Hace poco incorporamos un nuevo canal de comunicación para brindar un servicio más fácil y rápido a través de un mensaje de texto, se puede realizar reclamos por falta de suministro y/o suscribirte para evitar una suspensión en caso de que se haya olvidado pagar la luz”. (Entrevista 3)

La empresa no se limita a manifestar sus ideales, sino que los refleja en acciones, programas y convenios de cooperación, haciendo partícipes no solo a la sociedad local, sino a toda la región.

Fomenta el uso responsable de la energía eléctrica, generando conciencia social y corporativa, buscando la total adhesión.

En lo referente al tema de Responsabilidad Social “E &L” es una empresa a la cual le importa llegar más allá del resultado, está comprometida con su comunidad y con el medio ambiente, esto se ve reflejado en su visión.

“Con nuestra visión buscamos ser una empresa referente de calidad de gestión de Servicios Públicos; estamos orientados a la satisfacción integral de nuestros usuarios y somos promotores del uso racional de los recursos energéticos”. (Entrevista 1)

Han recibido varios reconocimientos por su compromiso con la comunidad en general y su participación en campañas de concientización en el uso racional



de la energía y el cuidado del medio ambiente, las cuales fueron declarados de interés provincial por el Poder Ejecutivo.

Una de las campañas que ha desarrollado la empresa es “Apágala, anda corriendo y apágala”, la cual se viene difundiendo este año y consiste en una obra de títeres sobre el uso racional de la energía y el cuidado del medio ambiente.

“Si bien apunta a la población en general, esta vez hemos hecho hincapié en los niños, convencidos de que ellos son muy buenos transmisores de valores y, en este caso, de cómo debemos comportarnos en nuestros hogares”(Entrevista 1)

Se detectó como principal característica de la cultura de la organización, expresada por los entrevistados, que aspiran a que los valores de la organización se vean plasmados en las actividades cotidianas.

En cuanto a las Políticas de Recursos Humanos de la empresa, los valores están explícitos y los mismos son entregados al personal en un ejemplar, por la Dirección de Relaciones Institucionales.

Dentro de las mismas se encuentra lo que la empresa considera una conducta correcta basada en el respeto y la integridad, lo cual significa ser responsable y honesto en relación con los demás y con cada bien de la compañía. Que es deber del personal respetar las normativas y obrar de buena fe.

Cito algunos ejemplos de conducta correcta del personal:

“Estar presente en el lugar de trabajo según cómo se haya preestablecido”.

“Cumplir diariamente la jornada completa de trabajo”.

“Cuando se produzcan ausencias informarlas oportunamente a su superior jerárquico inmediato indicando el motivo”.

“Conducir sus relaciones con los demás empleados, los proveedores y los clientes con la máxima profesionalidad y cortesía”. (Entrevista 2)

Con respecto a las conductas incorrectas cito:

“En ningún caso se permite el trato o lenguaje descortés hacia empleados, proveedores y clientes ya sea insultante, difamatorio u obsceno”.



“Poseer comportamiento violento, consumir o estar bajo influencia de bebidas alcohólicas o sustancias ilegales durante el cumplimiento de las funciones”.

“Tener conducta discriminatoria u hostigadora originado por prejuicios de raza, color, religión, sexo, edad, defecto físico o cualquier otro factor”. (Entrevista 2)

En tanto, algunos de los datos obtenidos luego de realizar la entrevista al Gerente del Área Comercial, que como se mencionó anteriormente sería en donde se produciría una vacante en corto plazo, la misma está conformada por setenta (70) empleados en total distribuidos en los siguientes sectores:

Sector Grandes Clientes y Desarrollo del Negocio: cuatro (4), un (1) Gerente quien tiene a cargo, un (1) Analista de Grandes Clientes y (dos) en el puesto de Desarrollo del Negocio.

Sector Gestión Comercial: veintidós (22), un (1) Gerente quien tiene a cargo, dos (2) Analistas, un (1) Ayudante Analista, un (1) Supervisor SATI quien a su vez tiene a cargo, un (1) Ayudante Mayor SATI, dieciséis (16) Asesores SATI.

Sector Control y Normalización: veintisiete (27), un (1) Gerente quien tiene a cargo, un (1) Jefe de Mediciones del cual dependen, cuatro (4) Operador de Laboratorio, tres (3) Operador de Grandes Clientes, un (1) Op. Adm. de Medidores, tres (3) Asistente Técnico, un (1) Jefe de Programación y Control del cual dependen, cuatro (4) Inspector, un (1) Inspector Auxiliar, un (1) Asistente Social, dos (2) Administración, un (1) Jefe de Créditos y Cobranzas de quien dependen, un (1) Gestor de Morosidad, un (1) Clientes Especiales, un (1) Cobranzas Tercerizadas, un (1) Analista de Gestión.

Sector Tarifas y Mercados: diecisiete (17), un (1) Gerente quien tiene a cargo, un (1) Jefe de Facturación de quien depende, un (1) Auditoría de Facturación, cuatro (4) Analista, un (1) Operador Ensobadora, un (1) Auxiliar de Analista de Tarifas y Proyecciones, un (1) Jefe de Tarifas y Mercados de quien depende, dos (2) Analista, un (1) Auxiliar de Analista de Tarifas y Proyecciones, un (1) Jefe de Servicios al Usuario de quien dependen, un (1) Asistente de Gestión de Reclamos, dos (2) Gestión de Reclamos.



La mayoría de los empleados del área son de sexo masculino. Las principales tareas que realizan son: recepcionar consultas, sugerencias y reclamos por falta de suministro o inconvenientes técnicos. También se pueden iniciar trámites comerciales o pagos. Las gestiones se clasifican en:

- *Consultas Específicas:* consulta técnica, conexión, facturación, pagos, aviso de suspensión, información sobre solicitudes comerciales, vencimientos, rehabilitación de servicio, denuncia de fraude, consumos, cambio de domicilio, daños en artefactos de clientes, bocas de cobro, alumbrado.
- *Reclamos Comerciales:* distribución de facturas, consumo elevado, error de facturación, aviso de suspensión, demora en conexiones nuevas, errores de cobro, irregularidades, suspensiones indebidas, datos de contrato erróneo, demora en rehabilitación
- *Reclamos Técnicos:* falta de suministro, tensión baja/ alta, oscilaciones, cable o cruce cortado/ enredado, falta una fase, cortocircuito, falta alumbrado público, poste quebrado, pilar o casa electrizada
- *Solicitudes Comerciales:* cobros con tarjeta de crédito, habilitación/baja de suministro, alta/baja de débito automático, cambio de titularidad, estudio de factibilidad, modificación de datos del contrato, traslado de medidor, cambio de sistema.

En cuanto a las relaciones comerciales, es importante que el personal procure no dar información errónea o confusa al cliente/usuario.

“Una comunicación clara en las relaciones con el exterior es parte integrante del comportamiento ético y la confianza que se derive de ello será esencial para que dichas relaciones sean sólidas y duraderas”.

“En general toda organización o individuo que se relacione con la Empresa tiene derecho a un trato justo y equitativo, ya sea que dicha relación se origine en el desarrollo de una actividad de venta, compra, prestación de servicio, asistencia, control o cualquier otra”. (Entrevista 3)



En relación a los empleados que tienen la tarea de atender a los clientes (en oficinas comerciales, cajas, los que efectúan instalaciones y/o reparaciones, etc.) y los que atienden a proveedores, deben llevar la credencial provista por la empresa (con su fotografía, nombre y apellido) adherida a su vestimenta en forma visible. En caso de que dichas relaciones fuesen telefónicas o escritas, deberán identificarse con nombre, apellido y cargo.

Por otro lado, la organización cuenta con políticas en las comunicaciones y datos elaborados archivados en computadoras, en donde cada empleado es responsable de garantizar el secreto de las conversaciones y de salvaguardar el flujo de información. Los empleados deben dar adecuada protección contra daños, manipulación indebida, robos y accesos no autorizados a los sistemas de información computadorizados y a los archivos generados por computadoras. Asimismo, deben respetar las normas e instrucciones de la Compañía -a través de la Gerencia de Tecnología Informática sobre reproducción de software protegido y sobre su uso y resguardo.

En cuanto a los procesos de recursos humanos propiamente, se obtuvo la siguiente información:

- Planeamiento

Con respecto a la determinación de la necesidad de dotación de personal, la misma se lleva a cabo conjuntamente entre el área de recursos humanos y el área en particular teniendo en cuenta los objetivos propios y los objetivos corporativos. Se realiza a mediano plazo, de uno a cinco años.

Dentro de la planificación de personal en el área comercial, más específicamente en el puesto del servicio de atención telefónica integral, con el fin de reducir la rotación, los costos y los tiempos de respuesta a la necesidad, se requiere personal que viva en cercanías a la empresa y que no sean estudiantes avanzados.

“Para todos los puestos se solicitan candidatos con capacidad de trabajo en equipo, proactivos y con disponibilidad horaria”. (Entrevista 2)



En cuanto al nivel de conocimientos, mayormente se requieren técnicos eléctricos, electromecánicos o electrónicos. Para los puestos de atención al cliente y servicio de atención telefónica integral, buena comunicación y manejo de relaciones interpersonales. Para los puestos como contador y abogado se exigen estudios universitarios.

- Reclutamiento y Selección

El mismo inicia cuando se presenta la solicitud para el/los puesto/s vacante/s por el área correspondiente o respondiendo a solicitudes específicas de la gerencia. Se utilizan diversas fuentes de acuerdo a los perfiles solicitados, muchas veces los puestos son ocupados por personal que ya pertenece a la empresa y en esos casos las fuentes utilizadas son anuncios en tableros de comunicación que se encuentran dentro de la organización en los cuales se especifican el nombre del puesto a cubrir, horario a cumplir, conocimientos y habilidades y algunos otros requisitos del candidato como, por ejemplo, el desempeño en el puesto actual para poder postularse a ocupar la vacante. También se consideran las recomendaciones realizadas por los empleados.

“De utilizarse fuentes externas para atraer candidatos a cubrir alguna vacante se utilizan por ejemplo la Web de la empresa, asociaciones profesionales, bolsas de trabajo sindicales, convenios con universidades públicas o privadas de la región”. (Entrevista 2)

Una vez terminado este proceso y cuando se empiezan a recibir las solicitudes de los candidatos, el equipo de recursos humanos analiza cada propuesta y así clasifica las solicitudes entre “no aceptadas” y “posibles candidatos”, dejando sólo aquellos que cumplen con los requerimientos del puesto.

La organización cuenta entre los profesionales dentro del área de Recursos Humanos con un psicólogo quien no sólo conoce las competencias requeridas por el puesto, sino que conoce el perfil de la empresa y se interesa por alinearlos en la búsqueda. Conjuntamente con el supervisor del puesto, profundiza sobre las características y especificaciones del mismo.



Este mismo se encarga exclusivamente de la selección en donde el primer paso se inicia con una llamada telefónica para concretar una Primera Entrevista.

Por lo general son entrevistas mixtas, que brindan información de cómo el entrevistado se enteró de la vacante; si sabe a qué se dedica la organización; porqué está interesado en trabajar en la empresa; qué puede aportar a la misma si fuese contratado. Por otro lado se le informa acerca del puesto a cubrir; jornada laboral; etcétera, y se le realizan preguntas personales como estudios; gustos; datos familiares; metas y objetivos.

Adicionalmente a esto, se realizan evaluaciones de habilidades cognitivas, conocimiento del puesto, solución de problemas y psicológicas de personalidad que miden varias características, tales como la motivación, el comportamiento, la capacidad de la persona para enfrentarse a diversas situaciones.

En el caso de que el candidato continúe con el proceso, se le pide que se presente para una entrevista definitiva con quien será su jefe de área.

En la Segunda Entrevista se busca verificar los datos personales, antecedentes laborales y referencias, es decir comprobar que toda la información presentada por la persona sea real. Además el candidato puede preguntar y evacuar sus dudas sobre la empresa y el puesto.

En esta instancia, se ranquea a los postulantes estableciendo un orden de mérito, se le solicita al candidato número uno (1) que se realice un examen médico; de no superar el mismo, se prosigue con el número dos (2) y así sucesivamente hasta la selección de un candidato apto.

- Contratación

En concordancia con la Ley de Contrato de Trabajo, el nuevo empleado comienza a realizar las tareas que se le asignen, incrementando progresiva y gradualmente las exigencias en un período máximo de entre 90 y 120 días, de acuerdo al puesto (período de prueba).

Finalizado el mismo, el supervisor directo elevará al Área de Recursos Humanos, la evaluación de desempeño correspondiente, dando lugar en caso de



cumplir con las expectativas oportunamente planteadas a su contratación por tiempo indefinido, de otra manera, se finaliza la relación contractual y se cita al segundo candidato en orden de mérito, a los fines de cumplimentar las etapas restantes antes expuestas.

- Inducción

Este proceso se divide en dos pasos: organizacional y, específica del puesto.

Organizacional: cualquiera sea el puesto a ocupar, el proceso es guiado por Recursos Humanos, quien introduce al empleado a través de la socialización, donde se dan a conocer la historia, visión, misión, políticas de ética, conducta y de seguridad informática, que le servirán al mismo para orientar su conducta.

En lo que respecta a Seguridad e Higiene, se hace una charla específica a cargo de la Gerencia de Sector Seguridad y Salud Ocupacional, entregando un manual con las medidas de seguridad, rol de incendio, plan de evacuación y salidas de emergencias entre otros.

Una vez que el empleado toma contacto con el marco general de la empresa, se lleva a cabo la siguiente etapa de inducción.

Específica del puesto: el objetivo es asegurar que las características del puesto se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, tarea que será guiada por el supervisor directo.

Se le brinda un manual propio de procedimientos, que le servirá como documento de estudio y consulta, reduciendo de esta manera los errores que puedan surgir y favorecer la asimilación ante tanta información.

La instrucción en esta etapa es directa, mediante estudio de casos, e-learning y power point entre otros, siendo su dictado paulatino y gradual.



- Capacitación y Evaluación de Desempeño

“Para la organización el proceso de capacitación, tanto a los empleados que recién ingresan como a los que ya trabajan en la empresa, es la base de todo”. (Entrevista 2)

La Gerencia de sector Capacitación y Desarrollo del Personal, es la encargada de relevar en cada gerencia las necesidades de las mismas para determinar si las deficiencias están relacionadas con la motivación del personal o factores externos. Con esa información se desarrolla un plan común a toda la organización (centralizado) que contempla principalmente novedades y actualizaciones vinculadas al servicio.

Por otro lado, cada Gerencia desarrolla el propio plan de capacitación aplicable a las funciones y tareas que le competen.

La Organización cuenta con dos centros de capacitación para su personal que cuentan con modernas instalaciones, laboratorios informáticos de última generación, recursos de última tecnología y comodidades ideales para estimular y facilitar el aprendizaje de todos sus agentes. Uno de ellos, para cursos teóricos y otro de aplicaciones prácticas exclusivas para el personal de áreas técnicas. En todos los casos se le brinda al empleado el material impreso de los puntos a tratar así como del desarrollo de los mismos. Se utilizan retroproyectores, rotafolios o pizarrones.

“En E&L trabajamos diariamente en la formación integral de nuestro personal, a fin de satisfacer los requerimientos presentes y futuros de la empresa en cuanto a la calidad de sus recursos humanos”. (Entrevista 1)

“Estimulamos y potencializamos el crecimiento y desarrollo de los mismos, formando una reserva de talentos altamente calificados para los desafíos que se nos presentan día a día”. (Entrevista 1)

“Desde el nacimiento de la empresa, la Capacitación y el Desarrollo del Personal han constituido uno de los valores más importantes dentro de las políticas de Recursos Humanos, lo que se ve reflejado en el presupuesto asignado a ellas año a año”. (Entrevista 1)



La organización como tal, evalúa y controla el cumplimiento anual de los objetivos sectoriales y corporativos.

Por otro lado, la única evaluación de desempeño, es la que se mencionará en el proceso de contratación, referente al personal que finaliza el período de prueba (90 a 120 días). Para tal fin se utiliza una planilla estándar, aplicable a todas las áreas.

Finalmente cuando un empleado se retira de la empresa, Recursos Humanos acompaña y orienta a las personas jubiladas e incluso aquellas desvinculadas para que puedan tramitar el seguro de desempleo, todavía no han desarrollado un programa de contención psicológica pero advierten que deberían comenzar a implementarlo.

En cuanto a la inserción laboral de personas con discapacidad, reconocen que tienen conocimiento de la Ley pero el gerente de recursos humanos afirma con total sinceridad que, por falta de conocimiento en el tema no se ha llevado adelante el mismo.

“Me parece que desde el punto de vista humano genera un mayor compromiso con la comunidad y nos permitiría ratificar nuestros valores como empresa”. (Entrevista 2)

Con respecto al impacto de la incorporación de personas con discapacidad sobre el personal de planta, el total de los entrevistados afirma que el personal actuaría con compromiso. Y manifestaron que se espera un alto grado de colaboración por parte del mismo.

En cuanto a los documentos brindados por la organización referente a políticas de recursos humanos, análisis y descripciones de puestos, políticas de seguridad de informática, manuales de inducción y capacitación, entre otros, fueron analizados en la sala de reuniones de la empresa junto con el coordinador de recursos humanos, ya que por políticas de confidencialidad y resguardo de información no se permite sacar fotocopias ni retirarlos de la misma.

Si bien lo expresado por directivos de la organización no descartan que las personas con discapacidad puedan desempeñarse satisfactoriamente en cualquier posición, tanto en la atención al público como en tareas administrativas,



hacen hincapié en el sector de gestión comercial, área de Servicio de Atención Telefónica Integral (SATI).

“Es un lugar seguro, en donde se requiere poco desplazamiento, con alta posibilidad de adaptabilidad a las necesidades de personas con discapacidad y con accesos próximos a lugares de uso común y descanso. Por lo cual sería conveniente comenzar en dicha área.” (Entrevista 1)

La tarea del Servicio de Atención Telefónica Integral (SATI), es la atención telefónica a clientes, abarcando las llamadas recibidas, como así las que se efectúen definidas por la empresa.

Se reciben reclamos técnicos, consultas y trámites comerciales. Por otro lado, si sucedió un hecho que produjo un problema a un porcentaje mayor de la población, se registra en el sistema y se reproduce en la grabación, la información a dichos usuarios de que se está en conocimiento de la problemática y se está trabajando en ello, la ventaja que posee este sistema es el de acelerar el trabajo y el uso de los teléfonos.

A su vez, el sistema también detecta la urgencia del llamado y lo prioriza en el caso de servicio técnico por encima de trámites.

El cliente, también tiene la posibilidad de realizar trámites sin necesidad de dirigirse a las oficinas comerciales, los mismos se pueden realizar por teléfono, en el cual el operador toma los datos y qué trámite se desea realizar; un cadete retira por el domicilio la documentación requerida.

El objetivo del área es brindar el servicio telefónico con la mejor calidad de atención.

Si bien la empresa cuenta con la descripción de puestos de toda la organización, la información obtenida se basa en tres puestos de trabajo del área SATI: Supervisor, Ayudante Mayor y Asesor.

En el modelo de Descripción de Puestos utilizado por la organización, en el apartado de las especificaciones incluyen: educación, conocimientos, habilidades y competencias, experiencia, supervisión, responsabilidad, autonomía, complejidad de tareas y resolución de problemas, condiciones de trabajo,



relaciones internas y externas y manejo de información confidencial. Está compuesto por 19 empleados, 2 supervisores y el gerente. Los operadores del call realizan turnos rotativos de 8hs a 17hs y de 11hs a 19hs.

Para todos los puestos del SATI, en las especificaciones se destacan algunos aspectos importantes para la comunicación oral: buena dicción, claridad en la modulación, otros relacionados con los buenos modales para la interacción con los clientes: cordialidad, amabilidad, diplomacia, estabilidad emocional y manejo de relaciones interpersonales.

En cuanto a las **condiciones de trabajo** se está expuesto a ruidos ambientales por la naturaleza del sector. Y la disponibilidad de la persona es las 24 horas.

Además se pudo determinar que cada puesto exige al ocupante diferentes responsabilidades para cumplir sus tareas. Éstas son:

- **Supervisor:** este puesto demanda un alto grado de idoneidad, producto de educación formal y experiencia en el manejo integral de las funciones del call center.
 - Uso de la totalidad de las funciones de la plataforma informática que se utiliza en el sector. (conocimientos técnicos).
 - Dentro de las habilidades y capacidades de la persona, es requisito el buen manejo de los recursos humanos (liderazgo formal).
 - Ostentar una experiencia mínima de un (1) año en tareas de atención al cliente y manejo de personal.
 - Ejerce supervisión directa sobre un grupo de trabajo; asesorando, coordinando y controlando al mismo, actuando en un marco complejo donde la multiplicidad de situaciones exigen alternativas de solución.
 - Es responsable del adecuado funcionamiento del sector, ajustándose a las necesidades que plantean los clientes y los lineamientos de la empresa.



- Es autónomo en los procesos de toma de decisiones, especialmente cuando se trate de emergencias, consultando al superior en aquellos casos que resultaren inusuales.

- La complejidad de tareas, demanda permanente exposición a resolución de problemas que requieren un cierto grado de análisis, manejando amplia información de todos los sectores de la Compañía, que le permiten identificar situaciones a ser evaluadas por cada responsable del área.

- Su relación es permanente con clientes internos (pares, superiores) y en menor proporción con clientes externos (atención telefónica).

- Trabaja con información confidencial.

- **Ayudante Mayor:** este puesto demanda un título terciario (orientado en áreas de la comunicación social, recursos humanos o a fines)

- Uso de la totalidad de las funciones de la plataforma informática que se utiliza en el sector. (conocimientos técnicos).

- Dentro de las habilidades y capacidades de la persona, es requisito el buen manejo de los recursos humanos (liderazgo formal).

- Ostentar una experiencia mínima de un (1) año en tareas de atención al cliente y manejo de personal.

- Ejerce supervisión directa sobre un grupo de trabajo de trece (13) integrantes; asesorando, coordinando y controlando al mismo, actuando en un marco complejo donde la multiplicidad de situaciones exigen alternativas de solución.

- Es responsable del buen funcionamiento y atención al cliente las veinticuatro (24) horas.

- Es autónomo en los procesos de toma de decisiones, especialmente cuando se trate de emergencias, consultando al superior en aquellos casos que resultaren inusuales.

- La complejidad de tareas, demanda permanente exposición a resolución de problemas que requieren un cierto grado de análisis,



manejando amplia información de todos los sectores de la Compañía, que le permiten identificar situaciones a ser evaluadas por cada responsable del área.

- Su relación es permanente con clientes internos (pares, superiores) y en menor proporción con clientes externos (atención telefónica).
- No trabaja con información confidencial.
- **Asesor:** este puesto demanda un título secundario.
 - Uso básico de las funciones de la plataforma informática que se utiliza en el sector. (Conocimientos técnicos).
 - Ostentar una experiencia mínima de seis (6) meses en tareas de atención al cliente.
 - No desempeña tareas de supervisión.
 - Es responsable por el buen desempeño de su tarea, discriminando, clasificando y actuando en consecuencia a la información recabada, según el riesgo, efecto e impacto que puedan ocasionar en la vía pública.
 - Es autónomo solo en la toma de decisiones de tareas rutinarias, recibiendo asesoramiento en aquellas no habituales.
 - Maneja amplia información técnica y comercial, amparado en reglamentaciones internas y externas para la resolución de problemas.
 - El lugar físico de trabajo es confortable.
 - Realiza turnos rotativos durante veinticuatro (24) horas los trescientos sesenta y cinco (365) días del año.
 - Exposición continua a un elevado nivel de stress fruto de la atención de demandas, reclamos y consultas, lo que exige buen nivel de concentración para un trato correcto al cliente.
 - Su relación es permanente con clientes internos (pares, superiores) y particularmente con los externos (público en general).



- No trabaja con información confidencial.

A través de las observaciones realizadas en la organización, se pudo obtener que la misma se encuentra ubicada en pleno corazón del centro de la ciudad, donde el tráfico vehicular y el movimiento de personas son constantes. El edificio cuenta con tres plantas organizadas de la siguiente manera: En la primera encontramos las oficinas del área Comercial, área de Transmisión y área de Distribución. En la segunda se encuentra el área de Relaciones Humanas y el área de Servicio al Usuario (SATI). En la tercera encontramos el área de Administración y Finanzas, junto con las oficinas del Directorio.

Las tres plantas cuentan con idénticas comodidades y servicios: pisos alfombrados, áreas de uso común (equipadas con heladera, microondas, dispenser de agua, máquina expendedora de café, mesa amplia con sillas, mesada con dos bachas, bajo mesadas con elementos de limpieza y cesto de basura, alacenas con vajilla, extractor de aire, extintor de incendios, botiquín de primeros auxilios), sanitarios diferenciados para mujeres y hombres (con sus respectivos accesos, dimensiones y barras de apoyo y transferencia para personas con discapacidad), áreas de trabajo organizadas en amplios boxees (cuya altura no supera 1,60 metros aproximadamente), oficinas gerenciales distinguidas por cerramientos que generan mayor privacidad, sillas regulables, muebles de melamina (no se observan repisas ni estanterías) y el cableado de computadoras y artefactos eléctricos no se encuentra a la vista.

El personal de la empresa ingresa por una puerta contigua al ingreso de la Recepción del edificio. La primera es enrejada y su apertura se realiza con tarjeta magnética. En dicho ingreso se encuentra una persona de seguridad las 24 horas. Asimismo, la puerta cuenta con un detector de metales.

A continuación se ingresa a un pasillo amplio que desemboca a un patio interno desde el cual se pueda acceder a tres sectores: los laterales conducen a los edificios en donde se encuentran las oficinas administrativas y el frontal al estacionamiento para los vehículos técnicos.



Los ingresos laterales poseen tres escalones de cemento con bandas antideslizantes, y contiguas rampas con barandas. Las puertas son dobles (una permanece fija y la otra móvil), abren hacia fuera y poseen un herraje en forma de barra horizontal del ancho de la puerta.

Al ingresar al edificio por el ala derecha nos encontramos con un pasillo amplio y un ascensor. A su vez ubicada frente a éste se encuentra una escalera que consta de dos tramos de 7 escalones (huecos al final de cada uno) unidos por 1 descanso, y barandas a lo largo de la misma. En el ala izquierda para dirigirse al siguiente piso el único acceso disponible es por medio de escalera (idéntica a la descrita anteriormente).

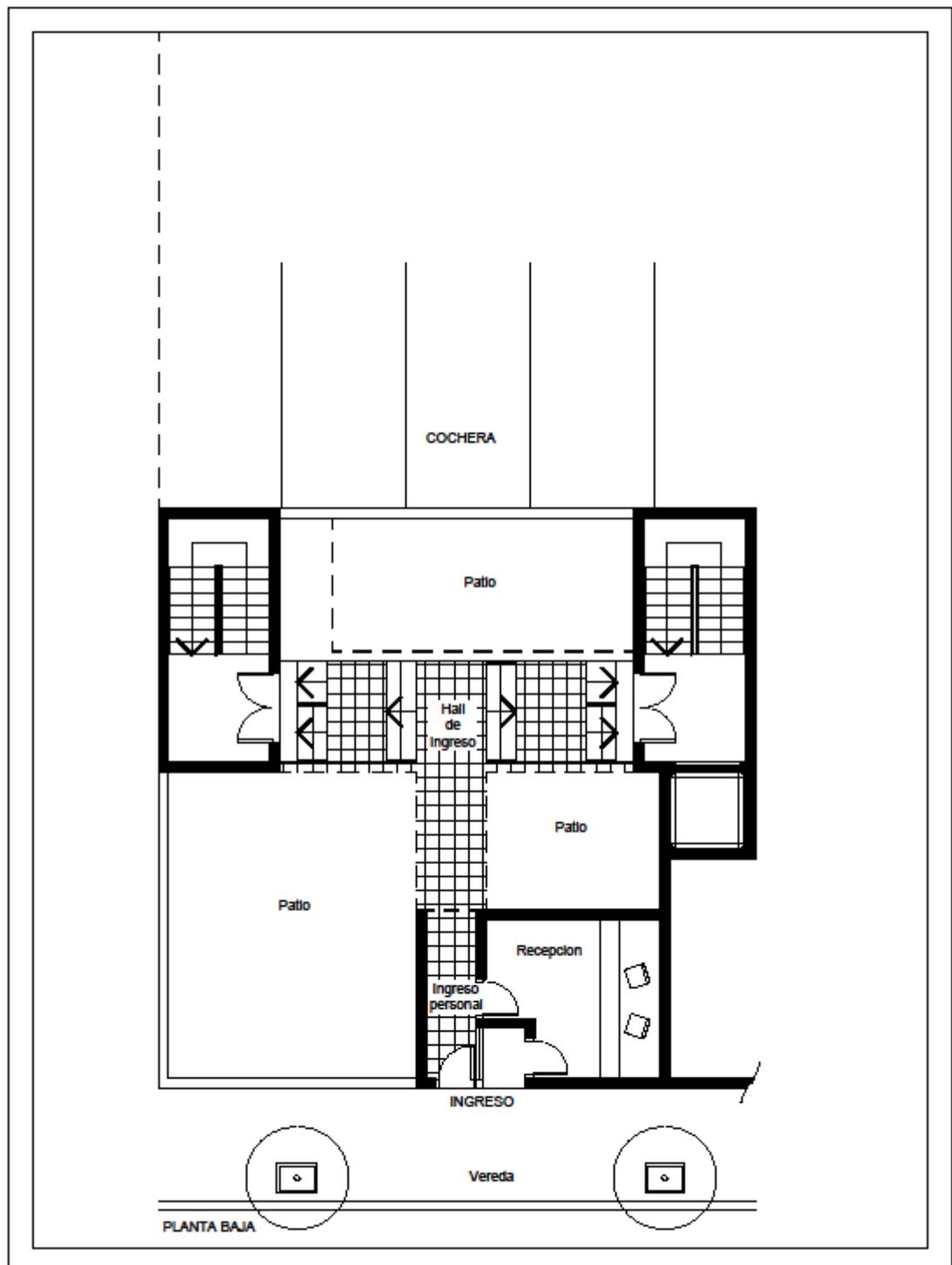
La vestimenta del personal es prolija, presentan uniforme camisa blanca con el logo de la empresa bordado, pantalón azul y zapatos negros. Hay muy poca decoración en las oficinas de atención al público, los colores del mobiliario son blanco, marrón y sillas negras.

Como se mencionó anteriormente, la primera vacante a ser cubierta por PCD, es el área de Servicio de Atención Telefónica Integral (SATI), para el cual el ingreso por el ala derecha (por medio de escaleras o ascensor) tiene un recorrido de un pasillo ancho cuya extensión se aproxima a los 25 metros. La puerta del área es de vidrio, abre para adentro y se encuentran dispuestos 6 boxees de cada lado. Sobre el lado derecho se agregan 2 puestos de supervisión. En el centro de la sala hay dos muebles bajos separados por una distancia de 70 centímetros: uno de ellos es para el guardado de documentación y allí también se ubican las impresoras y posnet.; el otro es para los elementos utilizados en refrigerios. En el lado opuesto a la puerta se encuentra un televisor con sillones disponibles para descanso o capacitaciones breves. Cada box está equipado con computadora (monitor, teclado, CPU y Mouse) y silla giratoria de altura regulable, con respaldo articulado, cesto de basura. Los supervisores poseen escritorios con computadora y dos sillas. La sala posee en el techo lámparas dicróicas de luz fría. El suelo está alfombrado y en las paredes hay carteleras con información útil (como rol de incendio, teléfonos de emergencias, organización de horarios y tareas) y un



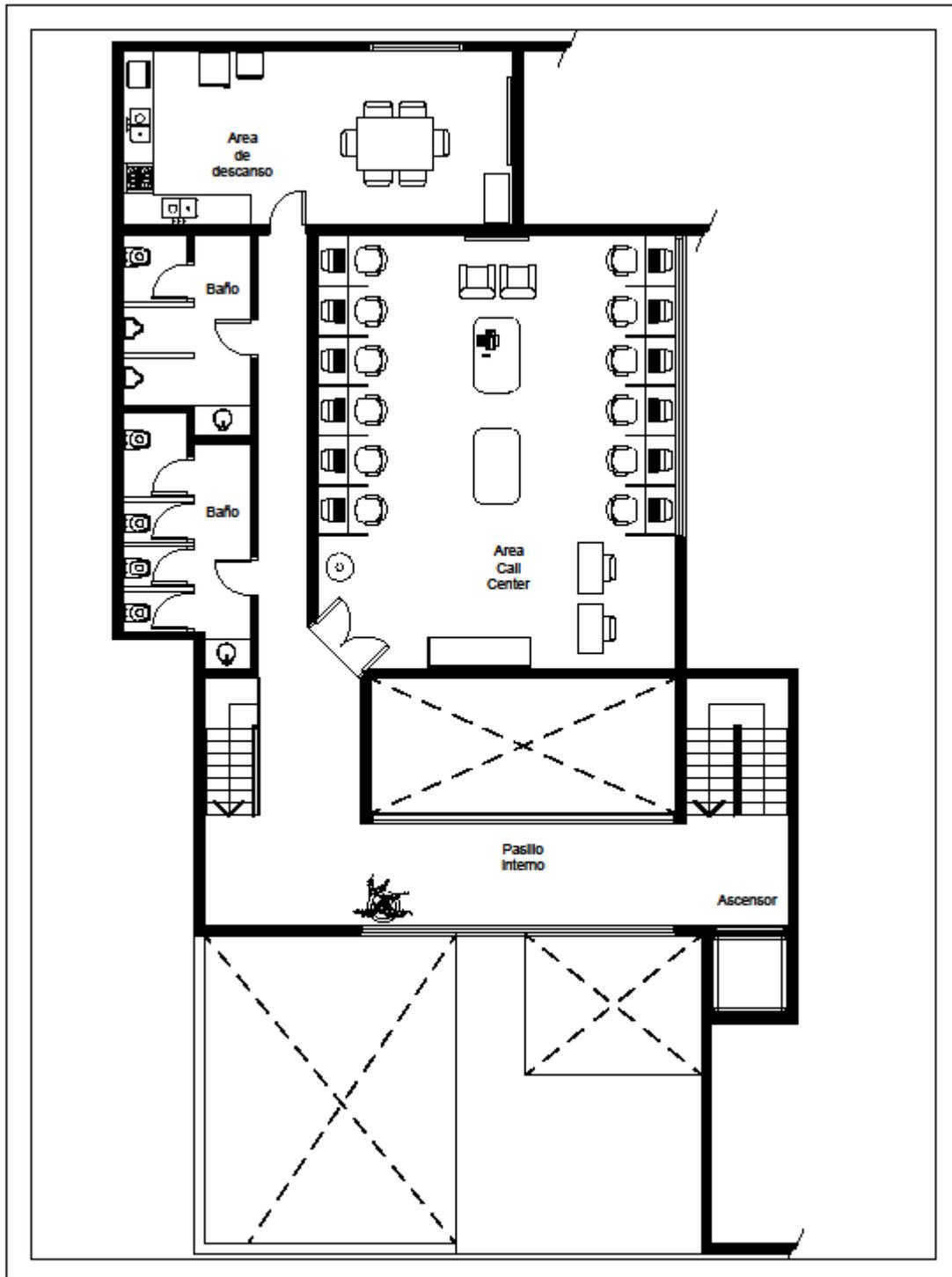
extintor para incendios. Todo el cableado eléctrico está oculto, dispuesto a la altura de zócalos y sujeto a la pared.

Plano del ingreso





Plano del primer piso (área del SATI)





Antes de comenzar con el diagnóstico es necesario remarcar que la empresa no permitió entrevistar a los empleados, sólo se pudieron tomar tres entrevistas al personal de la misma y, todos son puestos gerenciales, con lo cual se podría pensar que la información obtenida es sesgada. Sin embargo, la mayoría de los datos son objetivos y, cotejados con las políticas, documentación e información de la empresa, muestran coherencia y sirven para el análisis.

Luego de llevar a cabo la recolección de datos, a través de entrevistas, documentos y observaciones y, su correspondiente análisis, se procede a presentar un **diagnóstico** con la situación actual de la empresa.

A lo largo del análisis de datos se pudo observar que “E&L” es una empresa con gran compromiso tanto con sus empleados como para con la comunidad.

Han desarrollado y continúan haciéndolo, diferentes acciones para el cuidado ambiental, programas de no discriminación, colaboración en campañas solidarias, capacitaciones para el público en general, entre otras.

Sus pilares, al igual que la misión y visión, dan muestra de un gran compromiso ambiental y social, sin embargo no ha sido contemplada la diversidad dentro de su plantel de personal, entendiéndose por tal, la inclusión de personas con discapacidad.

Por otro lado, se debe tener presente la falta de apego a lo normado en leyes Nacionales y Provinciales que rigen la materia (Sistema de Protección Integral de Discapacitados).

Por tal motivo surge el pedido de intervención en la empresa, con el fin de desarrollar las acciones necesarias para lograr la incorporación de personas con discapacidad a su plantilla de personal.

En general se destaca el interés por sus empleados, la motivación y un clima laboral de respeto. Los entrevistados coincidieron en que los empleados demostraban pertenencia a la empresa, aceptación y capacidad de adaptación a las diferentes circunstancias que se iban presentando, con lo cual esperan un alto



grado de colaboración y compromiso con el programa de inclusión de personas con discapacidad.

En cuanto a la planificación de Recursos Humanos, se realiza a mediano plazo teniendo en cuenta los objetivos propios de cada área y los objetivos corporativos. Sin embargo, no se previó la incorporación de personas con discapacidad. La posible decisión de hacerlo sería favorecedora ya que, contaría con los márgenes suficientes de tiempo para adaptar los aspectos necesarios.

Por otro lado, la empresa anualmente revisa y mantiene actualizadas las descripciones y especificaciones de cada puesto, coordinados por las respectivas Gerencias de Aéreas y Sectores con la de Recursos Humanos, quien es la última responsable de la transmisión de las mismas, estos procesos favorecerían la inclusión de personal con discapacidad, pero los responsables de los mismos deberán ser más específicos al realizarlos, evaluarlos y analizarlos.

En el proceso de reclutamiento, si bien las fuentes utilizadas son variadas, y sus búsquedas son a través de bolsas de trabajo, universidades, etcétera, las mismas no contemplan los canales adecuados para atraer personal con discapacidad, lo que guarda íntima relación con la falta de planeación al respecto.

No se detectan inconvenientes en el proceso de selección para la incorporación del personal con discapacidad hasta el momento de la primera entrevista, la misma ayuda a disminuir la inhibición y conocer en mayor profundidad al postulante. En cuanto a las pruebas de habilidades cognitivas, de conocimiento de puesto y psicológicas requerirían de cierto análisis ya que deberán adecuarse a personas con discapacidad.

Si bien el proceso de inducción resulta suficiente, en ambas etapas tanto la organizacional como la específica del puesto, se guía y acompaña al recién ingresado, lo cual es lo indicado también para una persona con discapacidad; los materiales utilizados requerirían de cierto análisis a los fines de una adecuada inclusión.

La organización posee un alto grado de interés por el aprendizaje continuo y la capacitación de su personal. En concordancia con los diagnósticos de los



subsistemas de previsión y provisión, los procesos de capacitación requerirían análisis a los fines de adecuarlos para la incorporación personal con discapacidad, ya que las técnicas utilizadas no son las óptimas para tal fin.

En cuanto al sistema de evaluación de rendimiento, la falta del mismo, afecta a toda la empresa, ya que no se cuenta con relevamiento alguno que permita definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde a las necesidades de la organización, a los fines de comprender cualquier desvío en el cumplimiento de los objetivos sectoriales y corporativos, que a diferencia son medidos en forma anual. Al ser una falencia de afección general, dificultaría aún más la inclusión de personas con discapacidad, ya que la misma, en caso de existir, requeriría de un mayor análisis. El programa de evaluación de desempeño actual, no se adaptaría correctamente para el personal con discapacidad.

La empresa si bien cuenta con medidas de seguridad acordes al personal de planta actual, se debieran realizar ciertas modificaciones en la infraestructura, mobiliario, equipamiento y seguridad para la incorporación de personas con discapacidad visual en la dotación de Recursos Humanos de la empresa.



Conclusiones del Diagnóstico

De acuerdo a lo diagnosticado, los puntos que demandan atención y análisis, para hacer apta, factible y aceptable la incorporación, desarrollo y mantenimiento de personal con discapacidad, no implican rediseños ni grandes inversiones económicas para la misma (infraestructura, mobiliario, equipamiento y seguridad).

Por otro lado, la incorporación sería incluso beneficiosa, no solo para mencionado personal, dada la gran variedad de actividades y roles que pueden desempeñar, sino que organizacionalmente implicarían un gran avance regional, en materia de responsabilidad social corporativa.

Fortalezas:

- La empresa desarrolla constantemente políticas en lo referente a Responsabilidad Social Corporativa.
- Alto compromiso con la comunidad.
- Presentan políticas de ética y conducta del personal.
- Apoyo e interés de la gerencia para insertar personas con discapacidad.
- Los empleados se adaptan fácilmente a las diferentes circunstancias que surjan en la empresa.
- Hay recursos humanos disponibles para capacitar, acompañar y realizar un seguimiento en la inserción de personas con discapacidad

Debilidades:

- Al momento no poseen políticas de inserción de personas con discapacidad.
- Existen procesos de recursos humanos que al momento, no se encuentran adecuados para tal inserción.



- Existe poco conocimiento y falta de información acerca de las discapacidades que existen como así también, de cómo se efectúa el proceso de inserción de dichas personas.
- No cumplen con las leyes Nacionales y Provinciales en materia del Sistema de Protección Integral de Personas con Discapacidad.

Oportunidades:

- Cada vez se suman más empresas que incluyen personas con discapacidad.
- Las personas con discapacidad muestran mayor necesidad e interés en la actualidad por incluirse laboralmente.
- Son más las ONGs y Asociaciones que se suman en crear alianzas con empresas para formar al personal con discapacidad y poder insertarlos laboralmente.
- Personas con Discapacidad se forman y perfeccionan para su inserción laboral.
- Avances tecnológicos e inclusivos en todos los ámbitos.

Amenazas:

- No existe control sobre las leyes en cuanto a la obligación de las empresas estatales a contratar personas con discapacidad.
- Existen prejuicios y discriminación. frente a este grupo de personas
- Hay falta de información de las personas frente a esta temática.
- Las ciudades en general no son accesibles a todos en lo referente a lo edilicio y recursos.

CAPÍTULO VI



12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

De acuerdo al relevamiento realizado y a los instrumentos aplicados se encontró que en la empresa existe claridad en la visión, misión y los valores que persiguen y, éstos piensan en el bienestar social de las personas que viven en la comunidad.

Cabe destacar, que dada la importancia y los fines perseguidos, es fundamental la participación de los niveles gerenciales, a los fines de reflejar el compromiso y decisión firme de la empresa.

Por otro lado llevar a cabo un taller de sensibilización para todo el personal de la organización, el mismo debe ser un proceso de facilitación, reflexión y concientización hacia la inserción de PCD, que genere las condiciones y creen un ambiente favorable para la implementación del modelo. El éxito de los cambios depende del compromiso de los directivos y el personal de la empresa.

Se propone, ampliar los canales de comunicación, realizando reuniones semanales con el personal del sector, con el fin de transmitir novedades de diversa índole (personales, organizacionales, sectoriales, etcétera) generando mayor interacción entre los participantes y favoreciendo la inclusión de personas con discapacidad.

Asimismo, se deberán implementar señalizaciones que podrán aparecer bajo diferentes formatos: de panel, un color, un símbolo o pictograma, una señal luminosa o acústica, una comunicación verbal o una señal gestual; a continuación se explica brevemente las características de cada uno de estos tipos de señalización con el fin de entender mejor su marco conceptual:

1. La señalización en forma de panel vendrá constituida por la combinación de una forma geométrica, de una serie de colores y de un símbolo o pictograma, proporcionando una información cuya visibilidad esté asegurada por una iluminación de suficiente intensidad.



2. Un color constituye un tipo de señalización cuando se le atribuye una significación determinada en relación a un ámbito o circunstancia concreta.

3. Un símbolo o pictograma es una imagen que describe una situación u obliga a un comportamiento concreto; se utiliza sobre un panel o una superficie luminosa.

4. Una señal luminosa es la emitida por medio de un dispositivo formado por materiales transparentes o traslúcidos, iluminados desde la parte posterior o desde el interior, de forma que aparezca por sí misma como una superficie luminosa.

5. Una señal acústica es una señal sonora codificada, emitida y difundida por un dispositivo apropiado y sin intervención de voz humana.

6. Una comunicación verbal es un mensaje en el que se utiliza la voz humana o sintética.

7. Una señal gestual es un movimiento o disposición de las manos o de los brazos (en determinadas circunstancias también de la cara) en forma codificada.

La elección del tipo y número de señalizaciones se hará en cada caso de manera que resulte lo más eficaz posible teniendo en cuenta lo siguiente: las circunstancias, elementos o riesgos que deban señalizarse la extensión de la zona a cubrir el flujo de personas afectado las características de la señalización.

Los receptores serán, en este caso, las personas con movilidad y/o comunicación reducida, por lo que habrá que considerar la señalización desde una perspectiva diferente y, en ocasiones, mucho más estricta para aspectos como el visual, sonoro o de ubicación, con el fin de que resulte interpretada lo más correctamente posible por las personas.

La planificación, organización y puesta en marcha de los siguientes aspectos a ser expresados, deberán ser bajo la coordinación del responsable de Recursos Humanos.

En materia legal, se deberá dar cumplimiento incorporando a personas con discapacidad, que reúnan condiciones de idoneidad para el puesto, en una proporción no inferior al CUATRO POR CIENTO (4%) de la totalidad de su



personal. Asimismo, establecer reservas de puestos de trabajo a ser exclusivamente ocupados por ellas.

Análisis y descripción puestos: el o los responsables de dicho proceso deberán realizar un relevamiento de los puestos vacantes con el fin de analizar las necesidades presentes y las adaptaciones que serán necesarias para llevar a cabo la inclusión procurando que el puesto sea adaptable y apto poder definir en cuáles es factible insertar personas con discapacidad.

Algunos aspectos a tener en cuenta en la realización de la descripción del puesto a ocupar por una Persona con Discapacidad:

- Descripción de tareas a desarrollar.
- Requerimientos de destrezas cognitivas: razonamiento, matemática, lenguaje oral y lecto-escritura.
- Demandas físicas: fuerza, resistencia, orientación, movilidad física, movilidad de los miembros del cuerpo, visión y audición.
- Hábitos laborales: puntualidad, asistencia, arreglo personal y responsabilidad.
- Orientación a la tarea: iniciación de la tarea, organización, secuencia de tareas, ritmo de trabajo, reconocimiento de errores, corrección de errores, calidad de la tarea, cumplimiento de normas de seguridad y mantenimiento e higiene del espacio de trabajo.
- Destreza social comunicativa: comunicación, nivel de contacto con otras personas, solicitud y aceptación de instrucciones, aceptación de críticas, disposición a aprender, autocontrol, relación con compañeros y relación con superiores
- Perfil del candidato: Información obtenida a través del CV.
- Análisis de necesidades de selección: es conveniente tener presente el impacto funcional y estructural de una nueva incorporación a la empresa. En este aspecto es importante que se realice una



sensibilización al grupo de trabajo, al supervisor y a aquellas personas con las cuales se relacionará la Persona con Discapacidad que se incorpore a trabajar en la empresa. Este aspecto debe ser considerado por aquellas empresas que vayan a hacer una incorporación de PCD.

- Análisis de cada candidatura: en este punto se debe analizar detalladamente el CV del candidato centrándose en todos los aspectos que lo conforman, comparándolo con las necesarias por el puesto a cubrir.

Luego de ser evaluado lo anteriormente expuesto, realizar un relevamiento para saber si son posibles las adaptaciones que puedan suplir la deficiencia de la persona para poder desempeñarse exitosamente en el puesto de trabajo.

De acuerdo al análisis en el Servicio de Atención Telefónica Integral (SATI) y la diversidad de tareas que allí se desarrollan, se procede a mencionar generalidades de las mismas, a los efectos considere analizar, la descripción de otros puestos donde las personas con discapacidad se podrían desempeñar:

- Atención al cliente.
- Atención telefónica.
- Tareas de recepción.
- Carga de datos en computadora.
- Cobranzas a través del sistema informático.
- Tareas administrativas (redacción de anuncios de empleos; filtrado de curriculum vitae; realización de primeras entrevistas por teléfono; aviso a candidatos preseleccionados para las siguientes entrevistas; solicitud de turnos e informes de los exámenes médicos; control de ausentismo diario y mensual; participación en las capacitaciones).



Reclutamiento: para llevar a cabo el correcto proceso de reclutamiento se deberá evaluar si el puesto vacante puede ser cubierto por una persona con discapacidad y analizar el tipo de discapacidad según los requisitos del mismo. Esto es necesario que lo deliberen entre el responsable de recursos humanos y el jefe inmediato del puesto. Con respecto a los medios de captación de candidatos, se propone utilizar los siguientes:

- Anuncios en instituciones, organizaciones no gubernamentales, asociaciones que forman y capacitan a personas con discapacidad.
- Referencias de empleados, lo cual ayudaría a que los integrantes de la empresa se sientan partícipes de este proceso.
- Anuncios en el sindicato que representa a los empleados, para que participen en la difusión de la posibilidad de integrar a personal con discapacidad visual a la empresa.
- Anuncios por intermedio de organismos oficiales.
- Anuncios en medios masivos como televisión a través de videos subtítulos y hablado en lenguaje de señas o anuncios en radio, entre otros.

Cuando se utilicen cualquiera de las opciones nombradas anteriormente, la empresa deberá publicar la información en relación a la vacante:

- Nombre de la Empresa.
- Localidad.
- Puesto para el que solicita.
- Descripción de tareas y responsabilidades.
- Horarios de trabajo.
- Requisitos deseables para los candidatos.
- Características de la contratación.
- Expresión de que la oferta se dirige exclusivamente a personas en posesión del certificado de discapacidad.
- Dirección de e-mail en la que se receptaran los curriculum vitae (CV).



- Asunto del Mail: referencia que debe tener el mail.

La empresa destinará una dirección de mail exclusiva para la recepción de curriculums vitae con la finalidad de organizar los mails que lleguen.

Selección: se recomienda que en la primera entrevista antes de recibir a los candidatos, el selector analice los CV seleccionados que cito a la entrevista para informarse sobre la discapacidad que presenta el postulante. Sobre este punto, se podrá preguntar siempre de forma respetuosa en relación a las limitaciones que presenta, si posee o hay que proveerle de herramientas, como es su movilidad, sobre la autonomía que posee para movilizarse hacia el lugar de trabajo, como dentro del lugar de trabajo, entre otros.

En esta entrevista se evaluará al candidato más profundamente en relación a las habilidades, capacidades y aptitudes para desarrollarse en el puesto.

El objetivo de esta indagación es servir de ayuda para tomar precauciones, evitar situaciones que a la persona le puedan resultar incómodas y, no ser un condicionante para ocupar el puesto de trabajo.

Se profundizará en la información del CV, historia personal y experiencia laboral o académica. También se evaluarán habilidades relacionadas al puesto desde situaciones cotidianas tales como, la resolución de problemas, la toma de decisiones, etcétera.

Se sugiere la siguiente estructura de entrevista:

- Presentación del entrevistador, de la empresa y del puesto para el cual se está seleccionando.
- Breve presentación del candidato e indagación de cuestiones puntuales del CV por parte del entrevistador. No realizar preguntas invasivas en cuanto a la privacidad del candidato, preguntar exclusivamente lo que corresponda al desempeño laboral.
- Se puede optar por desarrollar una dinámica situacional. La misma debe inducir al candidato a utilizar las habilidades que requiere el puesto, y podrán ser estandarizadas o diseñadas para cada entrevista en particular.
- Cierre de la entrevista y despedida del candidato.



Aquellos candidatos que no han sido seleccionados en esta instancia, se les informará por mail o teléfono la situación.

Algunas pautas para la entrevista:

Crear un clima propicio para la entrevista: es decir, tener todas las herramientas indispensables para su realización, evitar cualquier interrupción durante el proceso.

Tener en cuenta lo siguiente al momento de entrevistar al candidato con discapacidad:

- La forma correcta de nominar al colectivo con discapacidad es *Personas con Discapacidad*.
- Estar bien informado sobre la temática antes de comenzar el proceso de selección.
- Indagar sobre el equipamiento o accesibilidad necesaria con que debería contar la persona, ya que acondicionar el puesto a su necesidad es lo que permitirá que se logre la efectividad de la tarea. De esta forma se previene la insatisfacción y/o frustración de la persona cuando tenga que laborar en la empresa.
- Lo que define determinada capacidad de independencia y eficiencia serán las características de la PERSONA que realice ese trabajo NO su discapacidad.
- Si bien existen guías convencionales para el trato hacia las personas con discapacidad, no es posible realizar generalizaciones ya que, cada persona es diferente y es posible que tenga su forma para ser guiado y acompañado. Es él/ella quien debe indicar de qué forma proceder. Se recomienda consultar antes cómo se puede brindar ayuda.



A pesar de lo anteriormente expuesto, se deberán tener en cuenta ciertos detalles o tips para cada entrevista de acuerdo a la discapacidad de la persona:

- Tener en cuenta que si la persona a la que se va a entrevistar tiene Discapacidad motriz se debe contar con una rampa en el ingreso del lugar que se vaya a realizar la entrevista. Además, se debe contar con un baño para PCD las puertas de ingreso deben ser amplias o por lo menos debe poder ingresar una silla de ruedas, la disposición del lugar donde se realice la entrevista no debe tener objetos en el suelo o sillas que interrumpen el acceso de la persona. En el caso de la persona que utilice muletas, bastones o cualquier tipo de apoyo, al ofrecerle asiento, estos elementos deben ser colocados cerca de la misma a fin de que estén a su alcance.
- Para el caso de las entrevistas a realizar a Personas con Discapacidad visual se debe tener en cuenta: Recibir a la persona desde que ingresa a la organización y acompañarla hasta el lugar donde se realice la entrevista, no debe haber tirado objetos en el suelo que interrumpen el paso de la persona por el lugar, no se debe colocar ni sacar nada delante de la persona sin avisarle previamente. Además, se deberá brindar la ubicación del espacio en el que se desarrolla la entrevista (arriba, abajo, izquierda, derecha), el lugar donde se realice la entrevista no debe ser propicio a bullicios ni a interrupciones que interfieran en la comunicación oral con la persona a la que se está entrevistando.
- Lo que se debe tener en cuenta si la persona tiene discapacidad auditiva es lo siguiente: en el caso de que se utilice un intérprete de lenguaje de señas, el mismo no debe interferir la comunicación establecida entre el entrevistador y el entrevistado. Se debe tener en cuenta que no debe haber objetos en la mesa que bloqueen la visión cara a cara de las personas involucradas en la entrevista (por ejemplo, un florero, una computadora).



- Los aspectos a tener en cuenta en el caso de entrevistas a personas con discapacidad intelectual son: la persona encargada de recibirla tiene que orientarla brindando información clara y concreta sobre cómo llegar a la oficina donde se realiza la entrevista, además de indicarle en qué momento puede ingresar a la misma.

Se recomienda realizar una segunda entrevista para profundizar cuestiones en las cuales pudieran haber quedado dudas. Asimismo, en este momento se podrán aplicar test psicotécnicos o pruebas técnicas según corresponda y teniendo en cuenta de poseer el material accesible correspondiente.

Luego de pasar este segundo filtro, se decidirá entre aquellos candidatos que presenten los requisitos del puesto y se adecuen también a la cultura de la organización para presentarlos en la última entrevista con el jefe directo.

Aquellos candidatos que no han sido seleccionados en esta instancia, se les informará por mail o teléfono la situación.

En el caso de los procesos de inducción, capacitación y evaluación, es importante que se les dé el mismo tratamiento a todas las personas sin importar su condición. A su vez que sea coherente con los valores de la empresa como lo es la inclusión y la no discriminación aceptando e integrando de esta forma a un compañero por sus capacidades, en lugar de sus discapacidades.

Inducción: una vez que el candidato ha sido contratado, el responsable de recursos humanos o quien esté a cargo de estas funciones, realizará el proceso de inducción otorgándole la información y el acompañamiento de acuerdo a las políticas establecidas a este respecto. De ser necesario, el encargado de la selección lo guiará junto con el compañero guía durante este proceso para que la persona pueda orientarse, sepa moverse dentro de la organización y lo presentará a todo el personal.

Se deberá entregar al nuevo empleado: manuales de capacitación al inicio, en el cual se deberá dar a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, así como también la historia, actividad que realiza, las diferentes áreas,



etcétera. Manual de políticas del empleado. Descripción de los puestos del área a la que ingresa. Copia del contrato, Alta temprana, Aseguradora de Riesgo de Trabajo (ART) y Seguro de Vida.

Posteriormente, el superior inmediato, deberá explicarle las tareas del puesto y localizarlo en su lugar de trabajo.

Por otro lado, se propone, mediante la intervención de Recursos Humanos, establecer contacto con las Instituciones que forman y capacitan a personas con discapacidad, ya que las mismas contemplan dentro de sus planes de preparación para la inserción laboral, asistencia para las empresas interesadas.

Capacitación: es de suma importancia en un primer momento realizar una capacitación concientización/información del personal de la empresa con respecto a la inserción laboral de personas con discapacidad con el fin de originar una visión de aceptación e integración de la diversidad, transmitir las ventajas de insertar personas con discapacidad y reforzar la intermediación laboral para la contratación de este colectivo. Por otro lado, superar temores y desconocimientos iniciales rompiendo prejuicios.

Estas capacitaciones se efectuarán antes de llevar a cabo la primera inserción laboral de personas con discapacidad como así también, cada vez que el responsable de recursos humanos lo crea necesario (por ejemplo en función de pedidos de los trabajadores, nuevos empleados con otra discapacidad diferente de las ya insertas, entre otras). Se debe orientar a todos los integrantes de la organización, en especial a los compañeros del área, lo referente a recomendaciones básicas como por ejemplo: el cómo comunicarse o dirigirse, mantener el orden en el ambiente de trabajo sobre todo dentro del área, ayudarlos en el reconocimiento de los lugares de trabajo, área de descanso, accesos a baños, entre otros.

El responsable del proceso de capacitación es quien deberá desarrollar la planificación de la misma. Se invitará a que los gerentes participen en el taller.



Se propone convocar cuando se crea necesario a entidades y profesionales que estén capacitados en la temática.

Con respecto a la capacitación de la persona con discapacidad, se propone buscar apoyo en instituciones que pueden ayudar a capacitar a la persona en los diferentes aspectos.

Por otro lado se propone tener en cuenta al momento de la capacitación:

1. Evaluar e identificar la necesidad de capacitación, no solo al ingreso sino a lo largo del año.
2. Diseñar un programa de capacitación para contemplar: conocimiento y habilidades a adquirir o cambiar, disposición y motivación de los capacitados, características del capacitador para enseñar a personas con discapacidad.
3. Implementar la capacitación a través de las siguientes técnicas: explicación oral, e learning, instrucción directa, estudio de casos.
4. Evaluar: opinión de los capacitados a través de encuestas anónimas, aprendizajes obtenidos y los cambios de comportamiento logrados.
5. Armar manuales de capacitación para todo tipo de personas con discapacidad, escritos en tamaño normal, en letras grandes, en sistema braille o digitalizados para ser leídos por el programa de lector de pantalla o a través de cd con subtítulos y lenguaje de señas en el caso de personas con discapacidad visual o sordera.

Se recomienda que el proceso de inducción y capacitación se realice en forma gradual y progresiva a los fines de lograr una correcta asimilación de los procesos a realizar por la persona con discapacidad.

Evaluación: a las personas con discapacidad se las deberá evaluar de igual manera que a al resto de los empleados, ya que lo que se evalúa es su desempeño, rendimiento y avance en el período de prueba, a los fines de determinar su contratación o desvinculación del puesto.



El jefe directo deberá realizar un seguimiento una vez por semana para ver los avances y que el empleado pueda trabajar sin asistencia, el apoyo se ira haciendo cada vez menor para permitirle independencia al ingresante en la realización de las tareas. De ser necesario, el psicólogo selector, puede ayudar en este proceso. Esta supervisión tiene el objetivo de brindarle un feedback sobre su desempeño y, también permite hacer ajustes en el puesto sobre la marcha. Posterior a este mes, el superior inmediato realizará reuniones quincenales con el empleado, dependiendo de cómo se ha desenvuelto el primer mes, para realizar supervisión y feedback directo. Al finalizar el tercer mes de prueba, el jefe directo realizará una evaluación del candidato por escrito mediante la cual se definirá la contratación definitiva del empleado.

Al respecto, se propone que al momento de tomar conocimiento de la misma, se proceda en forma privada y ante la presencia de un testigo (personal de recursos humanos) con el propósito de que el evaluado firme el enterado, junto con el evaluador y el testigo, dejando constancia de que lo leído o escrito responde en su totalidad a los contenidos vertidos en la planilla correspondiente.

En cuanto a las observaciones realizadas se propone:

Lugar de trabajo

Las siguientes modificaciones propuestas hacen a la necesidad no sólo con el objetivo de adecuarlas a la Ley N° 22.431 -Sistema de protección integral de las personas discapacitadas- CAPITULO IV Accesibilidad al medio físico. (Artículos 20 al 22) las cuales no sólo beneficiarían a las PCD, sino a todo el personal de la empresa.

Algunos puntos que pueden implicar una dificultad para que la persona con discapacidad pueda tener independencia en el desplazamiento dentro de la organización son:



Edificio:

- Colocar goma antideslizante tanto en las escaleras como en las rampas.
- Colocar en el ascensor el panel lector de Braille como el sonido del piso al que se ha llegado, también reubicar dicho panel a una altura considerable en el caso de personas que utilicen silla de ruedas.
- Eliminar obstáculos en el recorrido que el empleado tenga que realizar.
- Rediseñar escaleras poniendo topes al finalizar cada escalón, barandas más anchas y pasamanos en ambos laterales.
- Instalar en la computadora que vaya a ser utilizada por persona con discapacidad visual el software lector o amplificadores de pantalla.
- Mantener el orden en toda la organización, sobre todo en los lugares que vaya a frecuentar la persona con discapacidad.
- Publicar anuncios, cartelera de información, planes de evacuación, rol de incendios, números de emergencia con letra amplia visible y en braille para personas con discapacidad visual.
- Se propone realizar una charla informal antes de que ingrese personal con discapacidad, con los empleados de la organización, preferentemente con aquellos que formaran parte del equipo de trabajo, para informar acerca del orden en el lugar de trabajo, las expectativas, dudas e inquietudes que puedan surgir. Para esto existe una asociación que realiza las charlas.
- Una vez que ingrese la persona como parte de la inducción, se propone que algún integrante de la organización le indique durante un tiempo los diferentes lugares y recorridos que la persona deberá realizar para que pueda orientarse y sepa moverse sin dificultad.

Se deberán fortalecer los procesos de apoyo (tecnología, infraestructura, recursos humanos), ya que son la clave de acceso para la inclusión de las personas con discapacidad en los procesos primarios.

CAPÍTULO VII



13. CONCLUSIÓN

Realizar este Trabajo Final de Grado, respondió a la inquietud de elaborar un proyecto viable y beneficioso para un grupo de minorías a los cuales se les dificulta la posibilidad de insertarse laboralmente, e incentivar a las empresas a concretarlo, ya que muchas veces es mayor el miedo a lo desconocido tanto en el costo económico como en los estereotipos de las personas que debieran ocupar los puestos.

Si bien se partió de la base de una Empresa en particular, el proyecto tiene la finalidad de ser aplicable a cualquier organización en general.

El objetivo general, fue crear un marco apropiado para que se facilite la generación de oportunidades laborales de personas con discapacidad, favoreciendo así el acercamiento social y humanitario de la organización con la sociedad. El mismo se cumplió, pero es necesario mencionar que resultó muy complicado encontrar bibliografía al respecto ya que hasta el momento, la temática no se encuentra del todo desarrollada. La mayoría del material consultado se ha elaborado en Europa y EE.UU. quienes están mucho más avanzados en ello.

En cuanto a la propuesta final, es importante señalar que antes de la incorporación de personas con discapacidad, se realice una sensibilización previa para los integrantes de toda la empresa, lo que en muchas ocasiones permitiría una buena adaptación del sujeto al contexto organizacional. Asimismo, es indispensable el apoyo de los directivos de la organización, que son quienes transmiten los valores y filosofía de la empresa. Es muy importante el compromiso de todos los integrantes de la empresa para lograr una inserción fructífera.

En referencia a los objetivos específicos, que eran conocer el ambiente físico en donde se desarrollan las tareas para poder determinar qué adecuaciones se requerían para favorecer el desempeño apropiado, desarrollar adaptaciones necesarias en los subsistemas de Recursos Humanos orientados a la previsión, provisión y desarrollo, que permitieran la inserción laboral permanente en esta empresa de PCD, e indagar si se requerían cambios en la estructura edilicia de la empresa para idéntico fin, se cumplieron satisfactoriamente. Pude recorrer las



instalaciones de la empresa, entrevistar a diferentes directivos, quienes siempre estuvieron muy dispuestos a brindar ayuda y a facilitarme lo que yo necesitara en función de sus posibilidades y, ver la documentación necesaria para mi trabajo.

Por otro lado, en Argentina existen políticas estatales que fomentan la inclusión de personas con discapacidad en los diferentes ámbitos laborales. Si bien las empresas estatales tienen la obligación de cumplir con la norma, estar dentro de la legalidad no debería ser lo único que motive a las organizaciones a cumplirla, ya que sería deseable que no actúen sólo por obligación, sino porque existe un compromiso real de los integrantes de las empresas en todos los niveles, brindando la oportunidad a todos de acceder al derecho de trabajo digno.

En nuestro país, la Convención está vigente desde el año 2008 o sea que, a partir de ese momento hasta la actualidad, recién se está viendo la temática desde el punto de vista nombrado anteriormente. Todavía queda un largo tramo por recorrer en cuanto a los derechos de este colectivo.

Sin embargo y, a pesar de todo ello, muchísimas personas con discapacidad al día de hoy se encuentran desempleadas. Vuelvo a reiterar que la poca información y difusión tienen que ver con esta realidad tanto como la falta de interés por la inserción, aun conociendo la normativa vigente.

Vivimos en una sociedad en la que se habla mucho de los derechos e igualdad de oportunidades de las personas, pero qué poco se actúa para que esos derechos realmente se cumplan.

La inclusión laboral de personas con discapacidad beneficia no sólo a las mismas, sino también a las empresas e instituciones y a la sociedad en su conjunto.

- Beneficia a la **Persona** con discapacidad porque es un factor fundamental en su desarrollo como ciudadano digno, como persona adulta con derechos y también deberes; le ayuda a construir su autonomía y autodeterminación; en la adquisición de nuevos aprendizajes y el desarrollo de competencias; a sentirse miembro de la comunidad en la que vive, estar incluido en ella; en el desarrollo de habilidades sociales propias del adulto; en la



construcción de nuevas relaciones de compañerismo y amistad. Le ayuda a desarrollar su proyecto de vida incluido en su comunidad como un ciudadano más.

- Beneficia a las **Empresas / Instituciones**, en las relaciones interpersonales de aceptación y respeto mutuo, mejorando el clima laboral ya que produce un efecto positivo en las relaciones del equipo y/o en la organización; el hecho de incluir a personas con discapacidad genera un efecto motivador en otros trabajadores, produce sentimientos de orgullo y respeto de pertenecer a la empresa. Además, las empresas inclusivas aumentan su reputación e imagen al aumentar su nivel de aprobación tanto interna como de su entorno. Finalmente, la participación de las personas con discapacidad en los equipos de trabajo se traduce en beneficios relacionados con la productividad, ya que estos trabajadores son especialmente hábiles para la ejecución de ciertas tareas y/o especialmente comprometidos con la empresa tras acceder a un puesto de trabajo. Por otro lado, muchas organizaciones contratan personas con discapacidad ya que este colectivo desarrollan y potencian capacidades que les permiten adquirir destrezas superiores o únicas respecto de las de otros empleados, que suelen ser de gran interés para algunas organizaciones como por ejemplo:

- a) las personas con *discapacidad auditiva* son ideales para trabajar en lugares de alto ruido sin sufrir daños que conlleven a enfermedades laborales por esa causa.
- b) quienes tienen *síndrome de Down* desarrollan muy bien tareas repetitivas.
- c) aquellos con *discapacidad físico-motora* pueden hacer labores que requieren estar mucho tiempo en un solo lugar.
- d) las personas con *discapacidad visual* trabajan mejor en lugares oscuros que el resto de las personas o en tareas que requieran el sentido del tacto, así como en tareas que requieran mayor concentración.



- Beneficia a la **Sociedad** dado que en el plano de la cultura, la inclusión cambia la base emocional de la exclusión (desinformación, miedo, prejuicio, mito), aumenta la valoración social de la diversidad (la diferencia aparece como un activo de las relaciones sociales), cambia positivamente el modo colectivo de convivir (influye en la disminución del conflicto intercultural entre personas con y sin discapacidad).

- En cuanto a la **Responsabilidad Social Empresarial** la integración laboral de PCD en la plantilla es una oportunidad para que las empresas desde su carácter social promuevan la igualdad de oportunidades en su empresa y en la sociedad en general, convirtiéndose en empleadoras de calidad, fomentando la participación y compromiso de sus empleados.

Si fuésemos una sociedad más inclusiva y nos diéramos cuenta que todos podemos ayudar desde nuestro lugar para que esta realidad se modifique, que la información hace al conocimiento y que lo mejor es informarse y exigir esa información, en la escuela, en la facultad, entre otros, puede ser una experiencia gratificante como me pasó a mí con este trabajo.

CAPÍTULO VIII



14. BIBLIOGRAFÍA

- Adecco. (2009). *Guía para la incorporación laboral de personas con discapacidad*. Buenos Aires. Recuperado de <http://cec-ba.com.ar/wp-content/uploads/2013/09/ADECCO-GUIA-DISCAPACIDAD.pdf>
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Recuperado de <http://books.google.com.ar/books?id=CJhlsrSulMUC&printsec=frontcover&dq=Capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+personal&hl=es&sa=X&ei=NMv7Uda3Fo7Q9ATLvYGgAQ&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=Capacitaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20de%20personal&f=false>
- Alcorcón, I. (s.f.). *Guía para la Integración Laboral de Personas con Discapacidad*. Recuperado de http://sid.usal.es/idos/F8/FDO21630/contratacion_pcd.txt
- Andrade, H. "Comunicación organizacional Interna". Editorial Netbiblo.
- Barton, L. (1998) *Sociología y discapacidad: Algunos temas nuevos*. En Barton, L. (Ed.), *Discapacidad y sociedad* (pp.22-33). Ediciones Morata, S.L.
- Bohlander, G. y Snell, S. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Thomson Learning, 14ta edición, 2007, México.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw-Hill 1ra edición.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Cervera, I. C., & Palacios, A. (2007). *Igualdad, no discriminación y discapacidad: una visión integradora de las realidades española y argentina*. Editorial Dykinson. Recuperado de http://books.google.com.ar/books?id=IINECe-8p6wC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud (CIF)*. Recuperado de http://www.conadis.gov.ar/doc_publicar/informe%20mundial/Informe%20mundial.pdf
- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Recuperado de <http://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>
- Crespo, A., & López, A. (17 de 6 de 2011). *ASDRA Asociación Síndrome de Down de la República Argentina*. Recuperado de <http://www.asdra.org.ar/index.php/columnas-sobre-trabajo/302-el-empleo-con-apoyo-un-recurso-eficaz-para-la-inclusion-laboral-de-las-personas-con-discapacidad>
- Davis W. y Davis K.(2008) *Administración de Personal y Recursos Humanos* Ed. Mc GRAW-HILL. México. Sexta Edición.
- Definiciones Médicas. (2011). *Definiciones de medicina*. Obtenido de <http://www.definicionesdemedicina.com/desinstitucionalizacion/>
- Díaz, S. R., & Ferreira, M. A. (2010). DESDE LA DIS-CAPACIDAD HACIA LA DIVERSIDAD FUNCIONAL Un ejercicio de Dis-Normalización. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*,



22. Recuperado de <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/333/339>
- Drake, R.F. (1998) Una crítica del papel de las organizaciones benéficas tradicionales. En Barton, L. (Ed.), *Discapacidad y sociedad* (pp.161-180). Ediciones Morata, S.L.
- Dolan S. D., Valle C R., Jackson S. y Schuler R. (2007) *La Gestión de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill
- Diario El Litoral <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2011/07/16/nosotros/NOS-11.html>
- Eroles, C. y Fiamberti H. (Compiladores) "Los derechos de las personas con discapacidad". Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil. Espacio Editorial. Bs.As, 2002.
- Fernández Ríos, M., Rico, R., & Gómez Jarabo, G. (1998). *Diseño de puestos de trabajo para personas con discapacidad*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.
- Fernández Ríos, M., Rico, R., & Gómez Jarabo, G. (2007). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*". Editorial Diaz de Santos, S.A.
- Garcia, R. d. (2007). *Discapacidad, sistemas de proteccion y trabajo social*. Alianza Editorial.
- Garcia, R. F. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. España: Editorial Club Universitario. Recuperado de <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/3247.pdf>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Pearson.
- INADI. (s.f). *INADI*. Obtenido de Hacia un modelo social de la discapacidad: <http://inadi.gob.ar/promocion-y-desarrollo/publicaciones/documentos-tematicos/discapacidad/hacia-un-modelo-social-de-la-discapacidad/>
- IMEPE. Directrices para la contratación de personas con discapacidad. Editorial Ayuntamiento de Alcorcón. Madrid. (Disponible en: http://www.pwdemploy-ple.net/documentos/Desp_13.pdf)
- Johnson G., Scholes K, Whintington R.(2006), Dirección Estratégica. 7ma. Ed. Pearson Prentice Hall.
- Ley N° 22.431 Sistema de Protección Integral de Discapitados.
- Ley Provincial N ° 9891 de Discapacidad.
- Ley de contrato de trabajo. Compilado por Chirinian, M. - Buenos Aires: Zavalía, V.P. 2009
- Liarte-Vejrup, N., Gatti, M. A., & Llayá, P. (2008). *Integración de las RSE a las empresas en la Argentina*. EDUCC.
- Lopez, A. M. (2009). Inclusion laboral de las personas con discapacidad. *EL ECO es comunicar discapacidad*, 14-15.
- Ministerio de la salud de la Nacion. (2013). *Anuario Estadístico Nacional sobre Discapacidad*.
- Ministerio de Salud de la Nacion. (01 de 07 de 2003). *Servicio Nacional de Rehabilitacion*. Recuperado de <http://www.snr.gov.ar/publicacion.php?id=117>



Ministerio de Trabajo, E. y. (s.f.). *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. Obtenido de http://www.formacionintegral.gov.ar/media/users/8/406303/files/28556/Instructivo_Empresa_Privados_.doc.

Montoya, G. A. (2004). Del exterminio a la Educación Inclusiva. *V Congreso educativo internacional de la educación inclusiva* (pág. 21). Universidad Interamericana.

OIT. (2001). *Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/gb/docs/gb282/pdf/tmemdw-2.pdf>

OIT. (S.F). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Igualdad y discriminación: <http://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/lang-es/index.htm>

OIT;. (2002). Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf

OMS. (11 de 2012). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs352/es/>

P.Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación. Recuperado de http://books.google.com.ar/books?id=YP1InmORdgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Palacios, A. (2008). El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Recuperado de http://books.google.com.ar/books?id=VYIbqdlSrZUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Pantano, L. (1987). *La discapacidad como problema social; Un enfoque sociológico: Reflexiones y propuestas*. Buenos Aires: Eudeba.

Robbins y Coulter. "Administración". Editorial Prendice Hall. 8va. Edición.

Schorn, M. (2003). *La Capacidad en La Discapacidad. Sordera, Discapacidad Intelectual, Sexualidad y Autismo. Concepciones Psicológicas*. Lugar Editorial.

Smith, D. D. (2003). *Bases psicopedagógicas de la educación especial*. Pearson Educación.

Vega, J. d., & Borja, F. d. (2000). *Inserción Laboral de Personas con Discapacidad*. Salamanca: INICO. Recuperado de <http://campus.usal.es/~inico/investigacion/invesinico/insercion.htm>

Werther, W. B., & Davis, K. (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

CAPITULO IX



15. ANEXOS

ANEXO I

Entrevista N° 1 (Gerente de Recursos Humanos)

Para conocer misión, visión, valores, cultura, políticas de la empresa.

- Cultura organizacional
- ¿Cuál es la misión de la empresa? ¿Está visible en algún lugar o espacio de la organización?
- ¿Cuáles son los valores? ¿Están estos en un lugar visible?
- ¿Podría definirme lo que es un buen o mal trabajador dentro de su empresa?
- ¿Cuál es el empleado ejemplar? (Características de su personalidad, forma de trabajar, responsabilidad, etc.)
- ¿Podría hablarme del sistema normativo, grado de consenso respecto a las normas?
- ¿De dónde se obtienen? ¿Quién las genera? ¿Cuáles son las decisiones fundamentales?
- ¿Quiénes tienen acceso a la toma de decisiones? ¿cuál es el grado de su participación (informativa, consultiva, decisiva)? ¿Hasta qué niveles alcanza el sistema de participación?
- ¿Cuán compartida es la filosofía de la organización? ¿Por qué?
- Han recibido algún premio o reconocimiento como empresa ¿Por qué razón?
- ¿Cuáles son las políticas de la empresa?
- ¿Cuáles son los pilares y acciones fundamentales en que se basan las relaciones humanas?

Para conocer canales de comunicación interno y externo, tipo de tecnología utilizada, políticas.



- Tecnología que utilizan, ¿algún programa en particular?
- Capacidad de adaptación de la empresa (nuevas tecnologías, situación de mercado, etc.)
- Comunicación, canales, periodicidad, equipo responsable.
- ¿Quién da las ordenes y por qué medio? (Escrito mail carta; oral)
- ¿Cómo se comunican los empleados cuando necesitan algo? ¿A quién se dirigen? ¿Qué medio utilizan para hacerlo?
- ¿Cuál es el procedimiento que deben seguir los empleados para quejas y/o sugerencias?
- ¿Poseen políticas de información?
- ¿Qué acciones de Responsabilidad Social Empresarial se llevan a cabo?

Para conocer cómo y dónde buscan personal, los requisitos, evaluación, modelos de entrevistas y exámenes, cómo se realiza la capacitación al inicio.

- Características de la plantilla cantidad de personas, sexo, nivel de instrucción.
- ¿Qué horario realiza el personal? ¿Hay turnos rotativos?
- Solicitar políticas de la empresa
- ¿Cómo realizan el proceso de reclutamiento, selección e inducción?
- ¿Quién hace selección actualmente y que formación tiene?
- ¿Realizan capacitaciones? ¿Cuáles? Antecedentes
- ¿Cómo saben Uds. que necesidades de capacitación tiene su personal, han realizado alguna investigación al respecto?
- ¿Tienen manual de inducción, descripciones de puestos?
- ¿Realizan evaluaciones de desempeño? ¿Cada cuánto? ¿Qué herramientas, métodos utilizan?
- ¿Realizan reuniones o eventos para integrar al personal?



- Ausentismo y rotación de personal
- ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y el despido de personas?
- ¿Qué consejo le daría a una persona recién contratada en esta organización, para que le fuera bien en ella?
- ¿Orienta a su personal sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación?
- ¿Prepara a sus empleados para la jubilación, incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera?
- ¿Saben de algún empleado con algún familiar, amigo, etc., con discapacidad?

Entrevista N° 2 (Coordinador de Recursos Humanos)

Para conocer cómo y dónde buscan personal, los requisitos, evaluación, modelos de entrevistas y exámenes, cómo se realiza la capacitación al inicio.

- ¿Cada cuánto determinan la dotación de personal para cada área?
- ¿Cómo realizan dicha planificación?
- ¿Qué habilidades y competencias son las más solicitadas que debe poseer el personal a reclutar de acuerdo al puesto?
- ¿Cuáles son las fuentes utilizadas para reclutar?
- ¿Realizan convenios de pasantías con alguna entidad educativa? ¿Cuál?
- ¿Quién hace selección actualmente y que formación tiene?
- Al realizar la entrevista ¿Qué tipos de entrevistas utilizan?
- ¿Cuáles son las pruebas que realiza un candidato de acuerdo al puesto a cubrir?
- ¿Realizan examen preocupacional? ¿qué tiene que tener de acuerdo a cada puesto?



- ¿Realizan verificación de datos y antecedentes del candidato?
- Al empleado incorporado ¿Quién lo orienta?
- ¿Tienen manual de inducción, descripciones de puestos?
- ¿Realizan capacitaciones? ¿Cuáles? Antecedentes
- ¿Cómo saben Uds. que necesidades de capacitación tiene su personal, han realizado alguna investigación al respecto?
- ¿Realizan evaluaciones de desempeño? ¿Cada cuánto? ¿Qué herramientas, métodos utilizan?
- ¿Prepara a sus empleados para la jubilación, incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera?
- ¿Conoce la ley 22.431? ¿Ud. sabía que por ley las empresas deben contratar un 4% de personas con discapacidad?
- ¿Presenta antecedentes en proyectos de inclusión de personas con discapacidad?
- ¿Presenta acciones de Responsabilidad social empresarial? (Visión de los negocios que incluye, el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y el medio ambiente)
- ¿Saben de algún empleado con algún familiar, amigo, etc., con discapacidad?
- ¿Considera factible la incorporación de personas con discapacidad?
- ¿Cómo cree que impactaría dicha incorporación en el personal?
- ¿Cómo imaginaría el ambiente de trabajo en el caso de incorporar personas con discapacidad?
- ¿Cuál cree que sería el grado de colaboración por parte del personal?
- Este indicador intenta ubicar a la empresa en relación a la valorización y el respeto de la diversidad, marque por favor la o las opciones que identifiquen más a su empresa



- La empresa procura evitar comportamientos discriminatorios en el ambiente interno y en las relaciones con sus clientes, pero no posee procesos estructurados y formales de promoción de la diversidad.
- Posee normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (sexo, edad, raza, discapacitados, etc.) en los procesos de admisión y promoción interna.
- Capacita a su personal sobre el respeto a la diversidad y usa indicadores para identificar problemas de discriminación.
- Establece estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad.
- ¿Qué tipo de discapacidades conoce? ¿Ha tenido alguna vez contacto con alguna persona con discapacidad?
- ¿Alguna vez ha presenciado alguna charla, seminario, congreso, etc. donde se trate el tema de la discapacidad? Sí No ¿Cuáles?
- ¿Contemplan las políticas de esta empresa la incorporación de personas con discapacidad?
- ¿En qué puestos y áreas están dispuestos a aceptar personas con discapacidad?

Entrevista N° 3 (Gerente de área sector Comercial)

Para conocer tareas específicas y funciones del puesto, su manera de llevarlas a cabo, requisitos para ocupar dicho puesto, como se selecciona, capacita y evalúa a su personal.

- ¿Qué tareas realiza el personal a su cargo?
- ¿Cómo se controlan las tareas? ¿Cuáles son los principales requisitos a cumplir?
- ¿Cómo es el proceso y cómo se van encadenando las tareas?
- En el caso de necesitar personal en el área ¿Quién realiza la selección del mismo?



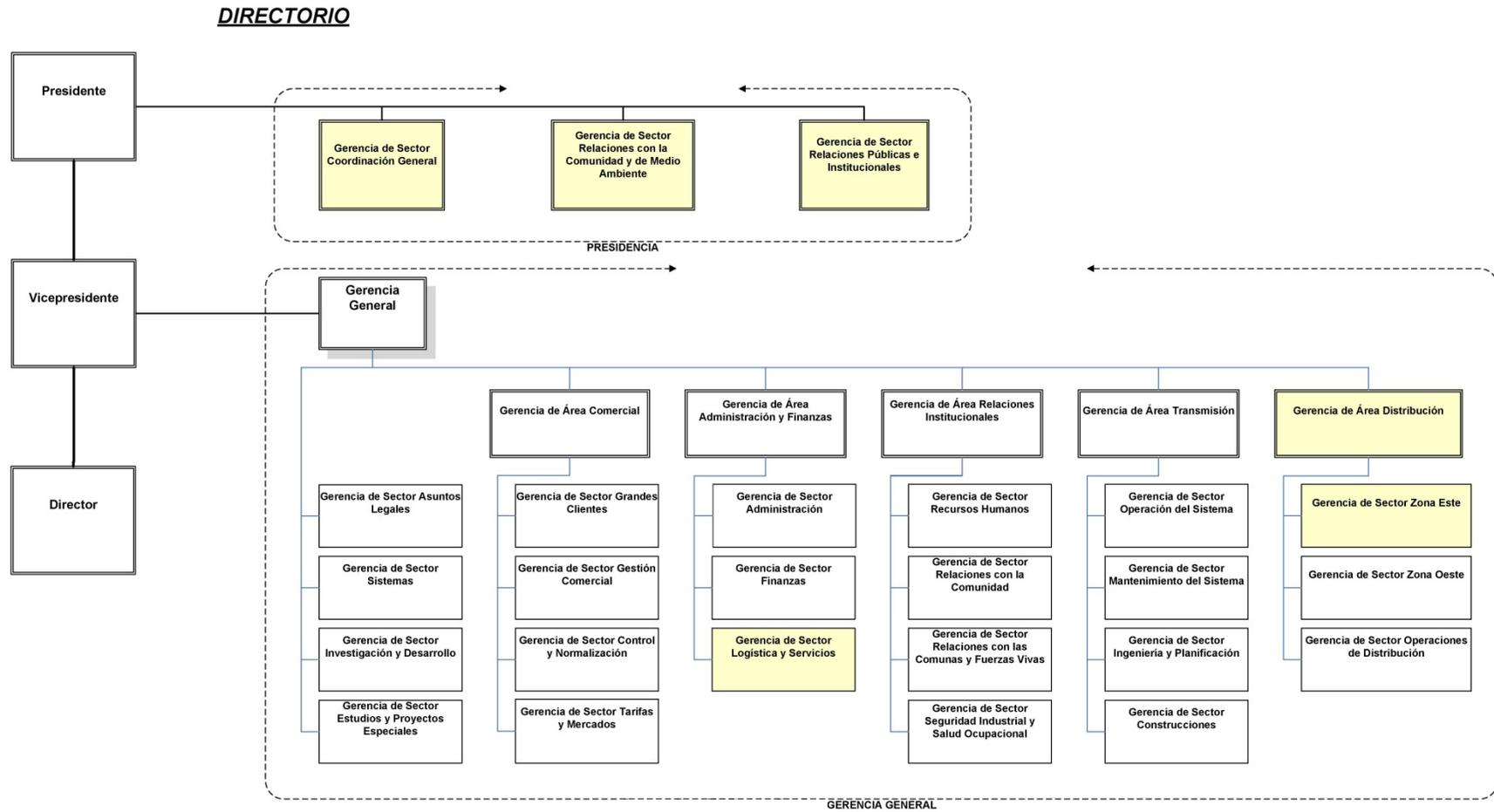
- Tecnología que utilizan, algún programa en particular.
- Capacidad de adaptación de la empresa (nuevas tecnologías, situación de mercado, etc.)
- Comunicación, canales, periodicidad, equipo responsable.
- ¿Quién da las ordenes y por qué medio? (Escrito mail carta; oral)
- ¿Cómo se comunican los empleados cuando necesitan algo? ¿A quién se dirigen? ¿Qué medio utilizan para hacerlo?
- ¿Cuál es el procedimiento que deben seguir los empleados para quejas y/o sugerencias?
- ¿Se permite la utilización de celular o Facebook o cualquier red social dentro de la hora laboral?
- Al ingresar un nuevo empleado ¿Quién se encarga de orientarlo?
- ¿Mediante qué medio se lo orienta y enseña respecto a normas de la empresa y tareas del puesto?
- ¿Cómo se realiza la capacitación al nuevo empleado?
- ¿Cómo se lo presenta a sus compañeros?
- Respecto a la evaluación de desempeño ¿Quién la realiza?
- ¿Ha trabajado con personas con discapacidad?
- ¿Conoce la ley 22.431? ¿Ud. sabía que por ley las empresas deben contratar un 4% de personas con discapacidad?
- ¿Qué tipo de discapacidades conoce? ¿Ha tenido alguna vez contacto con alguna persona con discapacidad?
- ¿Alguna vez ha presenciado alguna charla, seminario, congreso, etc. donde se trate el tema de la discapacidad? Sí No ¿Cuáles?
- ¿Cuál cree sería la respuesta de su personal al insertar una persona con discapacidad? ¿Por qué lo cree de ese modo?



- ¿Contemplan las políticas de esta empresa la incorporación de personas con discapacidad?
- ¿Qué cambios entiende que se producirían en su organización en algunos niveles como Recursos Humanos (trato equitativo, integración, trabajo en equipo), organización de tareas, modus operandis de la organización, políticas, espacio físico?



ANEXO II





ANEXO III

Día	Qué observar		Características a observar
1	Lugar de ingreso del personal a la sede		Tamaño y material de la abertura de ingreso, escalones, rampas, barandas, pasamanos.
	Recepción de la Organización		Cantidad de escritorios, distribución Cantidad de sillas, característica y distribución Distribución de objetos tecnológicos y cableado
	Interior de la Organización		Rampas, escaleras, barandas, pasamanos, distribución de cableado, pasillos, tamaño de las aberturas.
2	Distribución en el área de administración		Distribución de escritorios Característica y distribución de sillas, Disposición de las repisas Distribución de objetos tecnológicos y cableado
	Lugares de uso común	Baños	Tamaño de aberturas, distribución de artefactos
		Sala de reunión	Distribución de escritorios Característica y distribución de sillas, Distribución de objetos tecnológicos y cableado
Sala de descanso	Distribución de mesas y mesadas Característica y distribución de sillas, Distribución de objetos tecnológicos y cableado		
3	Distribución en el área SATI		Ubicación y distribución de cada Box Objetos tecnológicos Distribución de escritorios Característica y distribución de sillas, Distribución de objetos tecnológicos y cableado
1 al 3	Se observaron los movimientos que realizaron los empleados de la organización.		