

Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración



PROYECTO DE GRADO

“Inserción Laboral de Personas con Discapacidad Mental Ligera en la V Brigada Aérea, Villa Reynolds”

Carrera: Recursos Humanos

Alumna: Cerutti, María Bernardette

Tutor: Beltramino, Nicolás

CÓRDOBA, 2016

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer especialmente a una persona que conocí en este último año y con la cual logramos formar un lazo muy fuerte; a vos *amiga*, a vos Carla, por estar en todo momento, acompañándome y dándome fuerzas para salir adelante, no sólo en lo personal, sino con este trabajo final de grado. Gracias a vos me encuentro hoy acá, finalizando mi Tesis.

A mi marido, a mis tres hijos: Gabriel, Sofía y Ezequiel y a Jazmín que viene en camino, por la paciencia, por el apoyo y por su amor incondicional. Son lo más importante que la vida pudo regalarme y sin duda mi gran apoyo y sostén día a día. Sin ustedes no hubiese logrado alcanzar este sueño. ¡LOS AMO!

A toda mi familia, en especial a mis padres por insistir y colaborar con mi educación durante todos estos años.

Y por último, a vos **MICA**, ¡sé que estuviste conmigo!

A todos... **¡GRACIAS!**

María Bernardette

Villa Reynolds, Diciembre 2014

Con conocimiento del Jefe de la V Brigada Aérea cita en Villa Reynolds, Provincia de San Luis procederé a utilizar con fines académicos los datos obtenidos de esta Unidad Operativa.

Todos los análisis y conclusiones que de este Trabajo Final de Grado se deriven correrán por cuenta mía, dejando exenta de responsabilidades a dicha Unidad.

A pedido del Jefe de la V Brigada Aérea, todas las entrevistas y encuestas realizadas serán de carácter anónimo.

ÍNDICE

- Temática central seleccionada	8
- Presentación general de la Institución	9
• Un poco de historia	9
• Su visión	11
• Su misión	11
• Sus funciones	11
• Sus objetivos	11
▫ Sistema de objetivos y políticas institucionales	11
• Estructura orgánica	12
▫ 1º) Jefatura de Brigada	12
▫ 2º) Grupo 5 Caza	13
▫ 3º) Grupo Técnico 5	13
▫ 4º) Grupo Base 5	14
- Pre-diagnóstico	15
• Cómo funciona la V Brigada Aérea	15
▫ Relaciones de dependencia y administrativas	15
▫ Tareas y funciones de la división personal	15
○ Tareas	15
○ Funciones	15
○ Secciones	16
▫ Responsabilidades y atribuciones	16
○ Responsabilidades	16
○ Atribuciones	16
• Amuyén	16
▫ Un poco de historia	17
▫ Visión	20
▫ Misión	20
▫ Objetivos	20
▫ Proyecto Pedagógico	21
- Planteamiento de la situación problemática y justificación	22
- Objetivos de Intervención	24
• Objetivo general	24
• Objetivo específico	24
• Ejes orientadores de la propuesta de mejoramiento	24
- Marco teórico	26
• Trabajo	26
• Discapacidad	27
▫ Discapacidad mental e intelectual	28
▫ Tipos de deficiencia mental	29

▫ ¿Por qué es importante que trabajen las personas con Discapacidad intelectual?	29
• Responsabilidad social corporativa	33
• Marco legal	33
• Sistema de Administración de Recursos Humanos	34
▫ Subsistema de provisión de Recursos Humanos	35
○ Planificación de Recursos Humanos	35
✓ Objetivo	36
✓ Factores que intervienen en la Planificación de Recursos Humanos	36
○ Reclutamiento de Personal	38
✓ Finalidad	39
✓ ¿Cuál es la importancia del reclutamiento?	39
✓ Fases del proceso	39
❖ 1era Fase: Requisición del empleado	39
❖ 2da Fase: Análisis de las fuentes de reclutamiento	39
❖ 3era Fase: Elección de los medios de reclutamiento	40
❖ 4ta Fase: Elección del contenido del reclutamiento	41
○ Selección de Personal	41
✓ Objetivos y desafíos	42
✓ Pasos del Proceso de Selección	42
❖ Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes	42
❖ Paso 2: Pruebas de Idoneidad	43
- Diversos tipos de pruebas	43
❖ Paso 3: Entrevistas de selección	44
❖ Paso 4: Verificación de datos y referencias	45
❖ Paso 5: Examen Médico	45
❖ Paso 6: Entrevista con el supervisor	46
❖ Paso 7: Descripción realista del puesto	47
❖ Paso 8: Decisión de contratar	47
❖ Resultados y retroalimentación	47
• Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos	48
○ Puesto	48
○ Proceso de inducción	48
❖ ¿Cuáles son las fases de un programa de inducción?	49
❖ ¿Qué beneficios existen cuando se implementa el proceso de inducción?	49
○ Análisis y descripción de puestos	50

❖	Objetivos del análisis y descripción de puestos de trabajo	50
-	Marco metodológico	52
•	Metodología	52
○	Finalidad de cada entrevista	52
○	Finalidad de cada encuesta	53
-	Análisis de datos	54
•	Entrevistas Anónimas a Directivos de la V Brigada Aérea	54
•	Entrevista al Encargado del Centro de Capacitación AMUYEN	55
•	Entrevista a Empresas que contrataron personas con Discapacidades	58
•	Tabulación de Encuestas Anónimas al Personal Civil y Militar de la V Brigada Aérea	60
○	Análisis de Encuestas al Personal Civil y Militar de la V Brigada Aérea	72
•	Tabulación de Encuestas a Estudiantes de AMUYEN	74
○	Análisis de Encuestas a Estudiantes de AMUYEN	86
-	Diagnóstico	88
-	Propuesta	92
•	Análisis y descripción de puestos	92
•	Proceso de reclutamiento y selección	92
○	Planificación de Recursos Humanos	92
○	Reclutamiento	93
○	Selección	94
❖	Paso 1: Recepción Preliminar de Solicitudes	94
❖	Paso 2: Entrevista de Selección	94
❖	Paso 3: Pruebas de Idoneidad	95
❖	Paso 4: Verificación de datos y referencias	95
❖	Paso 5: Entrevista con el Jefe de la V Brigada Aérea	96
❖	Paso 6: Examen Médico	96
❖	Paso 7: Decisión de contratar	96
○	Inducción y seguimiento	97
❖	Inducción	97
❖	Seguimiento	97
-	Conclusión	99
-	Bibliografía	101
-	Anexos	103
•	Anexo I: Organigrama V Brigada Aérea	104
○	Organigrama Jefatura de Brigada	104
○	Organigrama Grupo 5 de Caza	105
○	Organigrama Grupo Técnico V	106

❖ Organigrama Escuadrón Talleres	107
○ Organigrama Grupo Base 5	108
• Anexo II: Marco Legal	109
○ Sistema de Protección Integral de los Discapacitados	109
○ Régimen Federal de Empleo Protegido para Personas con Discapacidad	109
○ Boletín Oficial de la República Argentina	110
○ Convenciones	111
○ Ley Provincial de San Luis	111
○ Convenio Colectivo de Trabajo General del Sector Público Nacional	111
○ Beneficios para los empleadores según la Ley	112
• Anexo III: Modelos de Entrevistas y Encuestas	113
○ Guía para la Entrevista Anónima al Jefe	113
○ Guía para la Entrevista Anónima al Responsable de Personal Civil	114
○ Guía para la Encuesta Anónima al Personal Civil y Militar de la V Brigada Aérea	115
○ Guía para la Entrevista Anónima al Responsable del Centro de Capacitación AMUYEN	117
○ Guía para la Encuesta Anónima a los Estudiantes de AMUYEN	118
○ Guía para la Entrevista a Empresas que Contrataron Personas con Discapacidades	121
• Anexo IV: Descripción de Puesto	122
○ Puesto: Carpintería	122
○ Puesto: Ayudante de Cocina	124
• Anexo V: Escala de Introversión y Extraversión de A.R. ROOT	126
• Anexo VI: Prueba de Desempeño	129
• Anexo VII: Psicofísico F.A.A.	130
• Anexo VIII: Planificación del Proceso de Inducción	132
○ Proceso de Inducción	132
○ Charla Informativa	133

TEMÁTICA CENTRAL SELECCIONADA

En reiteradas oportunidades tuve el agrado de encontrarme con personas con Discapacidad Mental; familiares, amigos o simplemente conocidos para los cuales “trabajar” era considerado un imposible.

En la actualidad, gracias a la lucha constante de organizaciones y familiares de personas que padecen distintas discapacidades, se han establecido leyes con relación al trabajo. A su vez, las organizaciones comienzan a sentir la necesidad de ser socialmente responsables y es por ello que la inserción laboral de personas con discapacidad se ha hecho más habitual.

El objetivo fundamental de este trabajo, consiste en crear un marco de oportunidad para que las personas con Discapacidad Mental Ligera, puedan incorporarse laboralmente en los oficios de carpintería o ayudante de cocina concernientes a la V Brigada Aérea.

Pertenezco a la Fuerza Aérea Argentina no sólo por ser Personal Civil sino también por formar parte de la Familia Aeronáutica desde que nací (hija, sobrina, hermana y esposa de Personal Militar), por lo que me interesó evaluar la posibilidad de insertar laboralmente personas con discapacidad en dicho ámbito.

La decisión de trabajar con personas con Discapacidad Mental Ligera surge de la necesidad de establecer límites para la realización de éste proyecto de grado, así mismo considero que este tipo de discapacidad suele ser uno de los más discriminados por la sociedad en general.

Este proyecto lo llevaré adelante en colaboración de AMUYEN, un centro de capacitación de personas con Discapacidad Mental y Visual de Villa Mercedes, San Luis, cuyo objetivo primordial es lograr la inserción laboral de sus alumnos en distintas empresas. Dicha organización, y dependiendo de los resultados que arroje este trabajo, será la que colabore en los procesos de incorporación de alumnos de ese instituto a la V Brigada y la que brindará todo el apoyo necesario y acompañamiento del personal con su equipo de psicólogos, psicopedagogos, trabajadores sociales, fonoaudiólogos y otros.

Por último, se delimita el proyecto seleccionando los oficios de carpintería o ayudante de cocina ya que el Centro AMUYEN se focaliza en los mismos y se considera que se serían de mucha utilidad para ésta Unidad.

PRESENTACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

La organización seleccionada es un Organismo del Estado perteneciente a la FUERZA AEREA ARGENTINA. Específicamente la V Brigada Aérea, ubicada en la ciudad de Villa Reynolds, provincia de San Luis.

UN POCO DE HISTORIA

La historia de la V BRIGADA AÉREA comienza con el asentamiento del "Regimiento 4 de Caballería de Línea" del Ejército Argentino, en los terrenos donados al Gobierno Nacional por los Hermanos Menville, en el año 1985. Dichos terrenos están ubicados en la Localidad de Villa Reynolds, Provincia de San Luis, a 10Km al Este de Villa Mercedes.

La actividad aérea de esa época se realizaba con aviones FOCKER WULF AEM o.c.2, NA-16, JUNKERS y CURTISS HAWK.

En 1939 la Unidad Aérea paso a denominarse "BASE MILITAR CORONEL PRINGLES", en honor al Héroe de Chancay.

En el año 1943 se crea la Secretaría de Aeronáutica, independizándose del Ejército: a fines del año 1947 se incorporan aviones GLENN MARTIN, procedentes de El Palomar, durante el año 1948 y con motivo de la llegada de los Bombarderos AVRO LINCOLN y LANCASTER, adquiridos de Inglaterra después de la II Guerra Mundial. Los CALQUÍN y los BEECHCRAF, basados en Reynolds son trasladados a la Base Aérea Militar "El Plumerillo" en Mendoza.

Llegamos así al 15 de marzo de 1949, momento en el que, mediante el Decreto N°6.433, la Base se transformó en la V Brigada Aérea, siendo a partir de entonces una Unidad Operativa.

El 31 de octubre de 1967 a las 19:45hs, se produce el aterrizaje en la Unidad del primer avión DOUGLAS A-4B "SKYHAWK" (Halcón del Cielo), al mando del Vicecomodoro D. JORGE A. MONEZ RUIZ, haciéndolo luego los once aparatos restantes del Primer traslado, alcanzando luego un total de 50 aviones, que integrarían finalmente la dotación de la V Brigada Aérea.

Durante el Conflicto del Atlántico Sur, en el año 1982, los medios de la Unidad tuvieron una activa participación en el mismo.

El patriotismo y la responsabilidad les marcó un solo camino, donde: el valor fue el último testigo de su Gloria, ofrenda en defensa de su tierra desde el cielo.

La Bandera de Guerra de la Unidad fue condecorada con la medalla "HONOR AL VALOR Y DISCIPLINA", por la Fuerza Aérea y por la Ciudad de Villa Mercedes, por la participación de la Unidad en el conflicto.

Estos Héroes se detallan a continuación por Sistemas de Armas.

GRUPO 5 DE CAZA A-4B – Villa Reynolds

- Mayor D. HUGO DEL VALLE PALAVER
- Capitán D. MANUEL OSCAR BUSTOS
- Capitán D. LUCIANO GUADAGNINI
- Capitán D. FAUSTO GAVAZZI
- Capitán D. DANILO RUBEN BOIZAN
- 1er Ten. D. JORGE RUBEN IBARLUCEA
- 1er. Ten. D. MARIO VICTOR NIVOLI
- 1er. Ten. D. JUAN JOSE ARRARAS
- Ten. D. ALFREDO JORGE A. VAZQUEZ

GRUPO 4 DE CAZA A-4C – El Plumerillo

- Mayor D. JORGE OSVALDO GARCIA
- Capitán D. JOSE DANIEL VAZQUEZ
- Capitán D. DANIEL F. MANZOTTI
- Capitán D. OMAR J. CASTILLO
- 1er. Ten. D. JORGE E. CASCO
- 1er Ten. D. JORGE A. BONO
- 1er. Ten. D. NESTOR E. LOPEZ
- 1er. Ten. D. JORGE R. FARIAS

... CAYERON POR DIOS Y POR LA PATRIA...

El día 19 de diciembre de 1997, el Sistema de Armas A-4R “FIGHTING HAWK”, se incorpora a las filas de la V Brigada Aérea, en reemplazo de los veteranos DOUGLAS A-4B/C, incorporando tecnología actualizada a la Fuerza Aérea Argentina.

“Mucho se ha escrito sobre tácticas y estrategias aplicadas, mucho se ha polemizado sobre éxitos y pérdidas, sin embargo, más allá del resultado final de la Batalla, existen testimonios irrefutables de la convicción y firmeza con la que se enfrentó ese momento crucial de la Historia.

Permanecen en la memoria de los integrantes de la Fuerza Aérea Argentina, aquellos hombres que con su sacrificio, dejaron bien sentado el prestigio, de lo que valemos y somos capaces de hacer”. (Folleto Institucional Museo Histórico V Brigada Aérea, 2015)

Fuerza Aérea Argentina

SU VISIÓN

Constituirse en una Fuerza altamente profesional y con vocación de excelencia, continuadora del prestigio ganado en combate e identificada con los valores culturales de nuestra nacionalidad:

- Preparada para ejercer la soberanía efectiva del aerospacio, columna vertebral del Poder Aeroespacial Nacional;
- Potenciadora del Accionar Militar Conjunto desde su ámbito específico;
- Integrada regional e internacionalmente como instrumento de la Política Exterior de la Nación y al servicio de la comunidad a la cual pertenece;
- Comprometida con el desarrollo tecnológico de aplicación civil y militar. (FUERZA AEREA ARGENTINA)

SU MISIÓN

“Contribuir a la Defensa Nacional actuando disuasiva y efectivamente en el aerospacio de interés, a fin de garantizar y proteger de modo permanente los intereses vitales de la Nación” (FUERZA AEREA ARGENTINA)

SUS FUNCIONES

Planificar en detalle y ejecutar las operaciones aéreas y terrestres que se ordenen en los Planes de Capacidades o en otros Planes u Órdenes de Operaciones que emita el Comando Superior.

- Adiestrar a todo el personal de tripulantes en el material aéreo de dotación.
- Adiestrar a todo el personal de servicios y apoyo operativo.
- Realizar su propio sostén, logístico y técnico.
- Proporcionar el apoyo logístico y técnico que le requieran otras Unidades Aéreas.
- Realizar toda otra función que surja de su Misión; las complementarias de la misma, las necesarias para su administración interna y las que le fije su Comando Superior. (FUERZA AEREA ARGENTINA)

SUS OBJETIVOS

SISTEMA DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES

El Sistema de Objetivos y Políticas de la Fuerza Aérea Argentina reúne, para conocimiento público, los lineamientos orientadores del accionar de la Fuerza.

El marco de referencia para su concepción está dado por las competencias asignadas por la Constitución, las leyes, los decretos y las responsabilidades emergentes.

Los Objetivos y las Políticas son la guía para el accionar coordinado de la Institución y aportan las bases para la toma de decisiones, sirviendo además de orientación para el proceso de planeamiento. (FUERZA AEREA ARGENTINA)

- Control del Aeroespacio
- Apoyo a la Política Exterior
- Apoyo a la Comunidad
- Investigación y Desarrollo Aeroespacial
- Accionar Militar Conjunto
- Ejercicio Permanente de la Defensa Aeroespacial Integral
- Disponibilidad de Medios y Recursos Aptos en Calidad, Cantidad y Oportunidad
- Formación Integral y Perfeccionamiento Armónico del Personal
- Conducción Centralizada y Ejecución Descentralizada
- Integración de los Medios en una Estructura Orgánica Simple, Flexible y Eficaz
- Preservar y Fortalecer el Prestigio y la Imagen de la Institución en la Sociedad

ESTRUCTURA ORGÁNICA

A continuación se presenta un breve resumen sobre la orgánica de la V Brigada Aérea, la misma se encuentra desarrollada en el **ANEXO I** de este trabajo.

1°) Jefatura de Brigada

- a- Ayudantía.
- b- Asesoría Religiosa.
- c- Departamento Operaciones.
- d- División Relaciones Públicas y Ceremonial.
- e- División Informática.
- f- División Asesoría Jurídica.
- g- División Asesoría de Prevención de Accidentes; Seguridad e Higiene en el Trabajo y Medio Ambiente.
- h- Comité de Prevención.
- i- División Prensa y Comunicación Social.
- j- División Contaduría.

- k- División Economía.
- l- Comisión de Adjudicaciones.
- m- División Catalogación e Identificación de Bienes.
- n- División Central.
- o- División Personal.
- p- División Medidas de Seguridad de Contrainteligencia.
- q- División Control de Gestión.
- r- División Contralor y Cargos.
- s- Museo Histórico.
- t- Casino de Oficiales.
- u- Casino de Suboficiales.
- v- Casino de Civiles.

2°) Grupo 5 de Caza

- a- Jefatura
- b- Escuadrones Aéreos I, II.
- c- Junta de Estandarización.
- d- Asesoría PREVAC y Medio Ambiente.
- e- Sección Aérea de Combate.
- f- División Apoyo Operativo.
- g- División Apoyo Logístico.
- h- Servicio Meteorológico Militar.
- i- Servicio Medicina de Unidad Aérea.

3°) Grupo Técnico 5

- a- Jefatura
- b- Escuadrón Control.
- c- Escuadrón Talleres.
- d- Escuadrón Inspecciones y Recambios.
- e- Escuadrón Armamento y Electrónica.
- f- Escuadrón Instrucción.

4°) Grupo Base 5

- a- Jefatura
- b- Escuadrón Servicios Generales.
- c- Escuadrón Servicios Especiales.
- d- Escuadrón Abastecimiento.
- e- Escuadrón Sanidad.
- f- Escuadrón Tropa.

PRE-DIAGNÓSTICO

CÓMO FUNCIONA LA V BRIGADA AÉREA

RELACIONES DE DEPENDENCIA Y ADMINISTRATIVAS

La V Brigada Aérea depende del Comando Adiestramiento y Alistamiento.

Mantiene relación directa, siempre que no deba emitir opinión su Comandante Superior, con:

1. Los Comandos Superiores, Direcciones Generales, Direcciones, Unidades e Institutos de la Fuerza Aérea y Organismos de la Aviación Civil y con el Estado Mayor General de la Fuerza Aérea (Departamento Prevención de Accidentes), para todos aquellos trámites relativos a Prevención de Accidentes.
2. Los Comandos, Reparticiones, Direcciones, Unidades e Institutos del Ejército, Armada, Gendarmería, Prefectura, Autoridades Nacionales, Provinciales, Municipales y Entidades Públicas y Privadas.

TAREAS Y FUNCIONES DE LA DIVISIÓN PERSONAL

TAREA: Intervenir en todos los aspectos relativos a la administración, supervisión y control del personal de dotación de la Brigada.

FUNCIONES:

1. Estudiar y analizar los requerimientos del personal que determine el cuadro de dotación de la unidad y proponer las modificaciones correspondientes.
2. Proponer al Jefe de Brigada las modificaciones que sean necesarias a los Reglamentos de Clasificación del Personal, en lo relativo a las especialidades que los mismos determinen.
3. Mantener actualizada la Clasificación por cuerpo, especialidad y subespecialidad del personal Militar de la Unidad.
4. Mantener al día el registro del personal de la Unidad, con los destinos internos y especialidades.
5. Llevar la nómina del personal, domicilio, archivos, fichas, legajos, etc.
6. Llevar los libros de partes de enfermo y castigo.
7. Confeccionar los partes de novedades de personal.
8. Proponer la regulación de los turnos de licencia, así como las comisiones y servicios que no sean específicos de los Grupos.
9. Reunir los antecedentes y documentación necesaria para los informes de calificación, a ser formulado por los Jefes de Grupos.
10. Mantener actualizado el cómputo de vuelo del personal.

11. Asesorar e intervenir en el trámite de diligenciamiento de asuntos relacionados con la administración de Justicia Militar.
12. Confeccionar cédulas de identidad.

SECCIONES:

1. Sección Personal Militar Superior.
2. Sección Personal Militar Subalterno.
3. Sección Asignación, Análisis y Control de Suplementos.
4. Sección Credencial y Patrimonial.
5. Sección Soldados Voluntarios.
6. Sección Personal Civil.

RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES:

Desempeñará este cargo un Oficial Jefe/Subalterno del Cuerpo Comando, designado por el Jefe de Unidad.

RESPONSABILIDADES:

Las establecidas por: Reglamento de Escritura y Correspondencia Aeronáutica (RAG 6 – Edición 2010).

ATRIBUCIONES:

1. Las establecidas por las Leyes, Reglamentaciones, Reglamentos y disposiciones en vigor.
2. Establecer los métodos de trabajo que estime conveniente para el ejercicio y logro de su cometido, de acuerdo con lo establecido en el presente Manual.

AMUYEN, TALLER DE CAPACITACIÓN LABORAL Y TRABAJO PROTEGIDO

La palabra **AMUYEN** de origen mapuche significa: ***“Ponerse en camino junto a otro”***.

Se trata de una entidad sin fines de lucro que presta servicios de manera gratuita a todas aquellas personas que presenten algún tipo de discapacidad. La misma se encuentra localizada en la ciudad de Villa Mercedes, Provincia de San Luis.

Esta institución está administrada por una Comisión Directiva, quien se hace cargo de los gastos que demandan el pago del personal que no tiene sueldo municipal (por convenio), del material pedagógico, muebles, útiles, herramientas de trabajo, mantenimiento y ampliación edilicia, servicio de comedor (subvencionado en parte con el Programa Copa de Leche) y a demás colabora con el perfeccionamiento de profesionales y docentes de la institución.

Esta ONG se destaca por prestar servicios como ser:

- **Taller de Capacitación Laboral:** Para adolescentes discapacitados mentales. En este taller los jóvenes tienen diversas actividades: autovalimiento, carpintería, cocina, manualidades, jardinería, plástica, electricidad, música y educación física.
- **Taller Protegido de Producción:** Para adultos discapacitados mentales leves y moderados, discapacitados físicos y sensoriales, mayores de 18 años, realmente capaces de realizar trabajos productivos. En este taller se realizan tareas de producción propia o tercerizadas, los jóvenes reciben un premio por su trabajo, que es producido de las ganancias percibidas de la comercialización de los productos y/o trabajos realizados.
- **Centro de Día:** Para jóvenes y/o adultos con discapacidad mental severa, que tiene como objeto posibilitar el más adecuado desempeño en su vida cotidiana, mediante la implementación de actividades tendientes a alcanzar el máximo desarrollo de sus potencialidades.
- **Centro integrador para ciegos y disminuidos visuales:** Para bebés, niños, jóvenes y adultos con discapacidad visual. Se atienden las áreas de estimulación temprana; estimulación visual; orientación y movilidad; actividades de la vida diaria; braille e integración Escolar.

UN POCO DE HISTORIA...

En el invierno de 1981 durante un curso de manualidades dictado en la Escuela N° 38, nace la voluntad de trasladar parte de lo aprendido a personas con discapacidad a raíz de una conversación mantenida entre Elvira de Villarroel y Marta Costa, en la cual, la primera manifiesta tener una ahijada con Síndrome de Down, y que sus padres buscan un espacio donde la misma pueda ocupar su tiempo en algo que sea fructífero y sirva para su desarrollo.

Esto es el comienzo de lo que por entonces no se tenía conocimiento siquiera de que existían en otros lugares del país, espacios contenedores que, con distintas denominaciones y actividades, se dedicaban a cubrir ese vacío que esa ciudad manifestaba hasta el momento. Desde esta conversación inicial, transcurrió mucho tiempo hasta que en febrero del '84, se retoma lo conversado, pero ya con el espíritu de avanzar más firmemente en la tarea a emprender. Dos caminos se iniciaron de manera simultánea, uno fue el de incorporar activistas que se interesaran por el tema, y otro, el de buscar en los viajes a otras ciudades, ideas y maneras de aplicar lo que en principio eran sólo voluntades.

Aparece la necesidad de nominar la futura institución. En principio el deseo era conformar lo que se llamó "Taller Plástico Artesanal" y luego, al realizando cursos, recibiendo información y formación se decidió que fuera lo que es hoy, "Taller de Capacitación Laboral y Trabajo Protegido". Así la Sra. De Villarroel pensó que una palabra del idioma mapuche sería la ideal para

nombrar a la institución; la búsqueda se orientó a un nombre que encerrara lo que en el ánimo de todos se estaba gestando. Fueron varias noches de reunión que con diccionario en mano se intentaba dar con lo buscado. Aparece al fin la coincidencia para el nombre: **“Amuyen”**; palabra mapuche que significa “Ponerse en camino junto a otro”, precisamente porque por ese “Otro” es por quien se había decidido trabajar.

A comienzos de 1984 se realiza una reunión con el objetivo de constituir una asociación sin fines de lucro. Así queda conformada la primera Comisión Directiva “Ad Honorem”.

Durante el primer año se trabajó en tareas manuales e integración social. También se visitaron varios programas radiales para dar a conocer a la institución y sus objetivos. En el año 1987 continúan las actividades incorporando las de carpintería, tejido en telar, fabricación y venta de bolsitas de polietileno y también los alumnos realizaban el trabajo de etiquetamiento de perfumes y productos de cosmética.

Otro logro importante fue la realización del primer censo de personas discapacitadas de la ciudad y el inicio de obras del edificio propio.

Llegado el año ´89 y tras diversos eventos para recaudar fondos, gestiones ante empresas del medio que donaban muebles y materiales de construcción y ante los organismos gubernamentales se logra la inauguración del edificio propio el 22 de abril. En aquella oportunidad se contó con la presencia de autoridades provinciales, municipales y asociaciones de la provincia y de la ciudad. Todo aquello parecía un sueño, sueño que se hizo realidad gracias a la colaboración permanente de la comunidad y como homenaje a ellos se escogió para apadrinar a Amuyen al “Pueblo de Villa Mercedes”, representado por quien ocupara el cargo de intendente, elegido democráticamente. En ese entonces el intendente era, como hoy, el C.P.N. Mario Raúl Merlo.

Las satisfacciones a lo largo de los años han sido muchas y continúan siendo, producto del esfuerzo conjunto y permanente de docentes y padres, sin olvidar el inestimable apoyo de la comunidad.

Durante todos los años, tanto los alumnos como los docentes han contado con la posibilidad de concurrir a encuentros, olimpiadas, certámenes y cursos de capacitación y perfeccionamiento, a los que son invitados desde distintas instituciones con domicilios dentro y fuera de la provincia.

En el 2005, el recorrido Amuyen cumple 20 años de trayectoria en la comunidad, lo cual es reconocido y festejado con actos donde estuvieron presentes autoridades provinciales y municipales, amigos de Amuyen y los padres de los jóvenes.

En el Taller de Producción se comenzó con la elaboración artesanal alfajores de maicena, lo cual posibilitó a los alumnos aprender una tarea seriada que además es redituable ya que de las ventas reciben una pequeña remuneración, que se saca de las ganancias producidas por dichas ventas.

Actualmente el trabajo en la carpintería se mantiene con distintos emprendimientos y en el Taller de Producción se va a tener la posibilidad de progresar en función de un proyecto presentado junto con la empresa YPF Repsol, por medio del cual se recibirá maquinaria para elaborar otros productos de confituras y se comenzará con la elaboración y comercialización panqueques.

Asimismo se continúa trabajando en las áreas de Capacitación Laboral, Centro de Día y en el Centro Integrador para Ciegos y Disminuidos Visuales, con la integración de varios alumnos en la escuela común, estimulación temprana, actividades de la vida diaria y Braille; siendo todos estos servicios gratuitos.

Es un gran esfuerzo y un importante desafío, poder articular a tantas organizaciones en una misma actividad: ofrecer servicios, capacitar, formar recursos humanos, donar materia prima y ceder las instalaciones de una Institución. Pero es así como se alcanzan los sueños, uniendo esfuerzos en un mismo objetivo: mejorar la calidad de vida.

LA INSTITUCIÓN CUENTA CON EL SIGUIENTE PERSONAL:

Profesionales:	Dos trabajadoras sociales Psicólogo Psicopedagoga Fonoaudiólogo Dos profesoras para ciegos Un carpintero Dos profesores para Capacitación Laboral
Docentes:	Una docente para Centro de Día Dos supervisora de TPP Una profesora de Educación Física Una profesora de Música Tres auxiliares docentes Una auxiliar de administración
Personal Directivo	Un coordinador Una directora
Personal de maestranza y cocina	

VISIÓN

La visión proyecta la participación y la autodeterminación del estudiante en los ámbitos educativo, social, económico, político y cultural, respetando su singularidad y especificidad lingüística.

Es así como la institución educativa se proyecta a la sociedad con el propósito de generar apertura frente a la concepción de la persona discapacitada, como un ser con capacidades cognitivas, socio afectivas y comunicativas, que le permitan ejercer la democracia con equiparación de oportunidades, bajo el principio de la accesibilidad.

Cabe señalar que la visión debe contemplar una mirada de educación hacia la diversidad, que posicione al estudiante discapacitado en los ámbitos familiar, social, académico y laboral para su realización personal.

Los principios y metas están directamente relacionados con el perfil de un ser concebido desde el humanismo y de un estudiante que se pretende formar.

Se tendrán en cuenta sus necesidades, intereses, problemas y expectativas con la intención de ofrecer servicios educativos de calidad, que respondan a las particularidades de este tipo de población.

MISIÓN

La misión de la institución educativa que atiende a la población discapacitada debe propender por la equiparación de oportunidades y por el respeto a la diferencia cultural. Se resalta la importancia del proceso de formación integral del estudiante con discapacidad, en áreas de formar un ciudadano autónomo, participativo, creativo y proactivo en los diferentes entornos y contextos; capaz de tomar decisiones, de transformar la realidad, establecer interacciones socioculturales y producir creativamente para el mundo de la ciencia, la cultura, la tecnología y el arte.

OBJETIVOS

- Lograr el desarrollo óptimo del individuo para que llegue a ser una persona útil capaz de planear y manejar su propia vida;
- Desarrollar al máximo su potencialidad como individuo y como miembro de la sociedad;
- Tratar de organizar las instituciones como equipos de trabajo que a través de la tarea permitan el crecimiento;
- Desarrollar en la comunidad una acción que promueva una tarea compartida responsable;
- Promover la educación personalizada favoreciendo en algunos casos la inserción en el sistema formal de educación lo más tempranamente posible al discapacitado;
- Facilitar el proceso de inserción laboral de la persona discapacitada brindando todo el apoyo y la contención necesaria.

PROYECTO PEDAGÓGICO

El proyecto pedagógico de Amuyén se fundamenta en el estructuralismo genético de Jean Piaget. Sobre la base de la correspondencia entre las estructuras cognitivas habilitadas en el sujeto en cada período del desarrollo intelectual y las operaciones que cada tipo de saber implica, se establece una cuidadosa graduación de los contenidos a incorporar, partiendo de las investigaciones espontáneas que constituyen la condición previa para la construcción del conocimiento. Se considera que el pensamiento racional no viene dado, sino que se construye a lo largo del desarrollo, en la interacción.

Dentro de las aulas la modalidad de trabajo es la de taller. Las mesas y sillas son móviles para favorecer el trabajo grupal y nunca están dispuestas apuntando todas en una misma dirección (hacia el pizarrón o el docente que “da cátedra”). En todos los niveles se trabaja siempre en grupos o en ronda y se estimula el desarrollo de la responsabilidad y de la creatividad. La tarea a realizar consiste siempre en un problema a resolver, que luego se comparte con los otros grupos. Se intenta que la intervención del docente sea a posteriori del intento grupal de resolución de la cuestión planteada y se base en las dificultades con las que el grupo tropezó. Los grupos no son definitivos, para que todos lleguen a trabajar juntos en alguna oportunidad.

Se realizan salidas educativas que se organizan en función de los contenidos que se estén trabajando, además de una secuencia de campamentos que va desde salidas de un día hasta un viaje de estudios de una semana al finalizar el ciclo secundario. Los padres y los estudiantes gestionan una serie de proyectos que permiten solventar en gran medida los costos de estas salidas. Tanto en primaria como en secundaria los estudiantes llevan adelante el quiosco de la escuela, con el mismo objetivo.

La modalidad institucional se pasa de generación en generación y se sigue sosteniendo a lo largo del tiempo: gestión democrática, participación de todos, la ronda, la asamblea, no hacer fila, no usar uniforme para hacer espacio a la diferencia, los grupos chicos y una sola división por curso para que todos se conozcan y realmente se trabaje de un modo constructivista. La ronda es la forma de que todos se vean a la cara y promueve la participación horizontal. Se usa en el aula, en la asamblea, en las reuniones docentes y en las reuniones con los padres. También en las reuniones de trabajo y de gestión.

El cuerpo docente es estable, la mayoría está desde hace muchos años y están muy comprometidos con la línea institucional. La forma de trabajo es horizontal, las decisiones se toman entre todos los implicados, la función del docente es la de coordinar el trabajo dentro del aula. Algunos docentes son, o han sido en algún momento, asociados de la cooperativa por tener hijos cursando en la escuela.

El peso de la capacitación se pone en los grupos de reflexión crítica autogestionados por los mismos docentes y directivos, donde se discute y se aprende a partir de las experiencias vividas, tanto las que resultaron positivas como las negativas.

PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN

Con el objetivo de realizar un pre-diagnóstico sobre el tema a tratar, realicé un relevamiento de datos sobre el organismo estudiado (la V Brigada Aérea), en base a las entrevistas realizadas a directivos y empleados del mismo y su contexto. De esta manera, pude determinar la necesidad existente que presenta la organización, de incorporar personal en los oficios de carpintería y ayudante de cocina ya que con el paso del tiempo se le ha dado prioridad a las áreas administrativas y no a éstos por falta de presupuesto, vacantes y personal especializado.

Por otro lado, si bien existe la ley N° 22.431 que exige un porcentaje en cuanto al plantel de personas con discapacidad que deberían ocupar los distintos organismos públicos, en muchos casos, estos consideran como “Discapacidad” el uso de anteojos, una inmovilidad motriz, entre otras, lo cual resta la posibilidad de inserción a las personas con discapacidades mayores, como el caso de la Discapacidad Mental. En este sentido, la ley no especifica el porcentaje de discapacidad que deben tener las personas contratadas y por lo tanto muchas de las empresas optan por estas “discapacidades” leves y comunes.

Esta problemática es la que genera discriminación frente a las personas con discapacidad, específicamente sobre los Discapacitados Mentales, ya que la Ley no exige a las organizaciones su contratación. Por ese motivo es que resulta necesaria la incorporación de personal con dichas características, logrando así un acercamiento con la sociedad mediante la Responsabilidad Social Empresaria.

Como se mencionó en la Introducción, he decidido trabajar con personas con Discapacidad Mental Ligera debido a mis experiencias de vida con familiares y amigos que padecían de dicha enfermedad. A su vez, considero que son las personas más discriminadas ya que las Organizaciones “Socialmente Responsables” que contratan personal con discapacidades, prefieren a aquellos con Síndrome de Down, sólo para que sus clientes vean los rostros de estos chicos especiales y se sientan orgullosos por la empresa.

Todos los elementos antes citados han sido significativos al momento de la definición de la problemática que guiará mi trabajo final de grado, a saber: **“Inserción laboral de personas con Discapacidad Mental Ligera en la V Brigada Aérea de Villa Reynolds”**.

Por su parte, creo importante señalar otro elemento que refuerza la relevancia del estudio del tema seleccionado y que respalda la idea de posibilidad de inserción. Buscando información al respecto hallé testimonios reales de personas con Discapacidad Mental y Síndrome de Down en España, (en donde le otorgan una importancia realmente significativa a todo lo que hace referencia a Discapacitados) en los cuales vemos reflejado el valor que le otorgan al Trabajo y el aporte que podrían hacer en la Organización. Alguno de dichos testimonios son:

“El trabajo es hacer las tareas que tienes la obligación de hacer. Es una manera de ganar dinero para vivir, ser útil a la sociedad y nos perfecciona”.

“Es contribuir a la marcha de la sociedad y recibir un salario con el cual vivir”.

“El trabajo es un lugar donde tenemos que hacer caso a nuestros jefes y hacer las cosas que nos manden y desempeñar nuestras tareas bien porque por eso nos pagan una nómina” (Escobar, 2010)

Es decir, un empleado con Discapacidad Mental podría aportar mayor compromiso y perfeccionismo a la tarea que realiza porque considera que para ello le pagan un sueldo.

Se puede considerar que el presente trabajo se basa en diversos fundamentos, a saber: por un lado en una necesidad, la de incorporar personal en las áreas de carpintería y ayudante de cocina en la V Brigada Aérea. Por otro lado, a partir de ello se daría la posibilidad de inserción laboral a personas con Discapacidad Mental Ligera, quienes hasta el momento no gozan de esta oportunidad porque muchas de las instituciones incorporan personal con problemas leves tal como se señaló en este apartado, debido a que la ley no es específica en este punto. Por último, otro de los elementos que respalda el presente trabajo es el compromiso y responsabilidad con que se desempeñan laboralmente estas personas y lo cual está evidenciado a partir de diversos documentos y testimonios.

OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

OBJETIVO GENERAL

Brindar las herramientas necesarias a la V Brigada Aérea para incorporar personas con Discapacidad Mental Ligera en los oficios de carpintería o ayudante de cocina en la V Brigada Aérea.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear un marco de oportunidad para que las personas con Discapacidad Mental Ligera puedan incorporarse laboralmente en los Oficios de carpintería o ayudante de cocina de la V Brigada Aérea con asiento en Villa Reynolds.

- Concientizar respecto a la importancia de la incorporación de Personas con Discapacidad Mental Ligera al ámbito laboral en concordancia con lo dispuesto por la Ley N° 22.431 (Protección Integral de Discapacitados)

- Permitirle a la FAA un acercamiento social y humanitario con la sociedad.

EJES ORIENTADORES DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La intención, con este proyecto, es intervenir implementando un sistema de provisión de recursos humanos que involucre a las personas con discapacidad, específicamente a aquellas que padecen Discapacidad Mental Ligera, con la finalidad de lograr la real incorporación de dichas personas en los oficios de carpintería o ayudante de cocina de la V Brigada Aérea.

Si bien se cumple lo establecido por la Ley N° 22.431, de contar con el 4% mínimo de personal con Discapacidad en los Organismos Públicos, lo que interesa aquí es concientizar acerca de su importancia (ya que en ella no se aclaran porcentajes de Discapacidad); acercando de alguna manera la Institución a la sociedad mediante lo que se denomina Responsabilidad Social, apuntando a cumplir con la Ley pero con personas que realmente tienen discapacidades, como chicos con Discapacidad Mental Ligera, y no sólo personas con deficiencias motrices, por ejemplo.

Se recabará información acerca de la discapacidad con la que trabajará: Discapacidad Mental Ligera.

Se realizará un análisis organizacional que permita verificar si el organismo, tanto en su estructura edilicia como organizacional, tiene la posibilidad de contratar personas con discapacidades, bajo qué tipo de contrato y para qué puestos.

Se analizará la estructura en la cuál se realizan los oficios seleccionados para la incorporación de personas con Discapacidad Mental Ligera, verificando si requieren de algún tipo de modificación para que dicho personal pueda desempeñar sus tareas sin conflicto alguno.

Se continuará evaluando el proceso de reclutamiento de la empresa seleccionada, verificando si requiere algún tipo de modificación para llevar a cabo la búsqueda y selección de personal discapacitado.

Se reestablecerá contacto con AMUYEN, centro de enseñanza especializado, en el cual personas con Discapacidad Mental Ligera son capacitadas para ser insertadas laboralmente, con la finalidad de conocer para qué puestos se los capacita y si requieren de algún tipo de condición específica para desempeñarse en sus trabajos.

Se analizará la posibilidad de contar con un staff de psicólogos especialistas que puedan realizar el acompañamiento continuo de las personas con Discapacidad Mental Ligera incorporadas en la organización.

Se realizará un programa de concientización, tanto para el personal como para los directivos del organismo, en el que se informe acerca de la importancia de contar con personal con Discapacidad Mental Ligera en la organización, la importancia de vincularse con la sociedad mediante la Responsabilidad Social Empresaria y sobre la enfermedad en sí misma para que no tengan ningún tipo de prejuicio al respecto y sepan como desempeñarse frente a los nuevos integrantes.

MARCO TEÓRICO

TRABAJO

Se trata de una actividad productora de riqueza, a través del cual el hombre intenta su autorrealización. Esta actividad posibilita su inclusión en la comunidad al adquirir la forma de empleo.

“Trabajar es uno de los mejores instrumentos de que disponemos los seres humanos para realizarnos como personas y para manifestar operativamente nuestra necesidad y nuestra obligación de servir a los demás. Después vendrán la satisfacción que el empleo reporta, la creatividad del trabajo que se realiza, el salario que por él se percibe y que nos permite cubrir necesidades y gustos personales, motivos todos ellos lícitos y legítimos que acrecientan y engrandecen la realidad humana de lo que implica trabajar”. (Escobar, 2010)

El trabajo es un derecho del hombre, precisamente porque es un deber para él. Por un lado, resulta indispensable para cubrir las necesidades materiales y espirituales de las personas y, por otra, representa una obligación de ellas para con el bien común, a cuya realidad los hombres aportamos con nuestro trabajo.

El trabajo permite – o debe permitir- al trabajador cubrir las necesidades materiales propias y de su familia. Y esto es un bien para la persona, que es un ser con cuerpo. Esta constituye una primera forma de perfección que aporta el trabajo. Los requerimientos que mencionamos, por cierto, superan a las que corrientemente consideramos como necesidades básicas, asociadas a la mera supervivencia física. La remuneración del trabajo debe posibilitar una vida digna, la cual incluye el acceso a los bienes del espíritu. En esto encontramos una segunda –y muy importante- forma de perfección que el trabajo abre a las personas.

Mediante el trabajo el hombre contribuye al bien común, ya que éste y el bien personal se requieren mutuamente.

Podemos expresar que el trabajo representa una de las formas de perfección claramente enraizadas en la naturaleza humana, mediante el enriquecimiento interior que resulta del hacer bien hecho, tanto desde el punto de vista técnico como moral. Ambos aspectos íntimamente unidos, confluyen en el trabajo de las personas y constituye una forma de aportar crecimiento interior propio, junto con el de los receptores de los frutos – materiales y espirituales- del trabajo.

Desde un punto de vista personal, el trabajo posee una dimensión objetiva: el producto o servicio que queda como su fruto. Y también una subjetiva: aquella perfección – o deterioro – interior que deja en el alma de la persona, el esfuerzo laboral realizado para dar realidad al producto o servicio objetivo. Esta misma idea puede ser mirada desde otros ángulos. Se puede aseverar que las acciones humanas libres y las consecuencias espirituales y morales que reportan a las personas, tienen primacía sobre las actividades productivas que efectúan, aunque ambas facetas se den conjuntamente. O,

de otra forma, se puede afirmar que en el quehacer del hombre, la dimensión ética es más importante que la técnica.

“La dimensión subjetiva –directamente perfectiva para el hombre– posee tanto o más relevancia que la objetiva, ya que el hombre es un ser con espíritu. Al aspecto subjetivo del trabajo se vincula la realidad interior, que normalmente se asocia a la realización o plenitud, el crecimiento o desarrollo, y la felicidad que una persona siente respecto a su trabajo. Y ello no guarda relación directa ni necesariamente con las condiciones materiales y la remuneración del trabajo; más aún pueden ser independientes de éstas, como suele ocurrir”. (Hopenhayn, 1988)

Por últimos al decir trabajo pensamos en lo que la OIT llama “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” (Somavía, 1991)

Utilizando como base, estas consideraciones, es que podemos comenzar a analizar y reflexionar sobre la problemática que afrontan las personas con discapacidad en lo que respecta a su integración laboral.

DISCAPACIDAD

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) 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” (Barceló)

El Artículo de la LEY N° 18.651 (2010, Cap. 1, Art. 2°):

“Se considera con discapacidad a toda persona que padezca o presente una alteración funcional permanente o prolongada, física (motriz, sensorial, orgánica, visceral) o mental (intelectual y/o psíquica) que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral”

Se considera una persona con discapacidad a aquella que presenta trastornos que alteran la posibilidad de realizar algunas actividades relacionadas con: su movilidad (discapacidad motora), su sensorialidad (discapacidad sensorial) o su intelecto (discapacidad mental o intelectual).

DISCAPACIDAD MENTAL O INTELECTUAL (Dominguez, s.f.)

Existen tres criterios fundamentales para definir lo que es la Deficiencia Mental:

- **Criterio Psicológico o Psicométrico:** Es deficiente mental aquel sujeto que tiene un déficit o disminución en sus capacidades intelectuales. Binet y Simon fueron los principales impulsores del criterio psicométrico.

- **Criterio Sociológico o Social:** Deficiente mental es aquella persona que presenta mayor o menor medida una dificultad para adaptarse al medio social en que vive y para llevar a cabo una vida con autonomía personal: Doll, Kanner y Tredgold, utilizaron este criterio.

- **Criterio Médico o Biológico:** La deficiencia mental tiene un sustrato biológico, anatómico o fisiológico que se manifiesta durante la edad de desarrollo.

Tanto en la Asociación Americana para la Deficiencia Mental (A.A.M.D.) como la Organización Mundial de la Salud (O.M.S), recogen en sus definiciones estos tres criterios:

La O.M.S define a los deficientes mentales como “individuos con una capacidad intelectual sensiblemente inferior a la media que se manifiesta en el curso del desarrollo y se asocia a una clara alteración en los comportamientos adaptativos”.

La A.A.M.D define la Deficiencia Mental como un “funcionamiento intelectual general significativamente inferior a la media o promedio, originado durante el período de desarrollo y asociado a un déficit en la conducta adaptativa”.

Dentro de los Tipos de Deficiencia Mental existentes, enfocaré esta tesis en Deficiencia Mental Ligera: Su coeficiente intelectual (C.I.) está entre 52-68. Pueden desarrollar habilidades sociales y de comunicación, y tienen capacidad para adaptarse e integrarse en el mundo laboral. Presentan un retraso mínimo en las áreas perceptivas y motoras.

Otros criterios son:

- **Criterio Conductista:** Lanzado por los partidarios del Análisis experimental de la Conducta. El déficit mental ha de interpretarse como producto de la interacción de cuatro factores determinantes: biológicos, de interacción con el medio y condiciones ambientales momentáneas o acontecimientos actuales.

- **Criterio Pedagógico:** El deficiente mental es aquel sujeto que tiene una mayor o menor dificultad en seguir el proceso de aprendizaje ordinario y que por tanto tiene unas necesidades educativas especiales, es decir necesita unos apoyos y unas adaptaciones del currículo que le permitan seguir el proceso de enseñanza ordinaria.

TIPOS DE DEFICIENCIA MENTAL (Dominguez, Wikipedia, s.f.)

Según la Asociación Americana para la Deficiencia Mental y la Organización Mundial de la Salud, existen cinco niveles o grados de deficiencia mental atendiendo al C.I:

1.- **Deficiencia mental límite o borderline:** Su Coeficiente Intelectual está entre 68-85. Existen bastantes diferencias entre los diferentes autores sobre si deberían o no formar parte de ella. En la realidad cuesta catalogarlos como deficientes mentales ya que son personas con muchas posibilidades, que manifiestan un retraso en el aprendizaje o alguna dificultad concreta de aprendizaje.

2.- **Deficiencia mental ligera:** Su C.I. está entre 52-68. Pueden desarrollar habilidades sociales y de comunicación, y tienen capacidad para adaptarse e integrarse en el mundo laboral. Presentan un retraso mínimo en las áreas perceptivas y motoras.

3.- **Deficiencia mental moderada o media:** Su C.I. se sitúa entre 36-51. Pueden adquirir hábitos de autonomía personales y sociales. Pueden aprender a comunicarse mediante el lenguaje oral pero presentan con bastante frecuencia dificultades en la expresión oral y en la comprensión de los convencionalismos sociales. Aceptable desarrollo motor y pueden adquirir las habilidades pretecnológicas básicas para desempeñar algún trabajo. Dificilmente llegan a dominar las técnicas instrumentales básicas.

4.- **Deficiencia mental severa:** Su C.I. se sitúa entre 20-35. Generalmente necesitan protección o ayuda ya que su nivel de autonomía tanto social como personal es muy pobre. Suelen presentar un importante deterioro psicomotor. Pueden aprender algún sistema de comunicación, pero su lenguaje oral será muy pobre. Puede adiestrarse en habilidades de autocuidado básico y pretecnológicas muy simples.

5.- **Deficiencia mental profunda:** Su Coeficiente Intelectual es inferior a 20. Presentan un grave deterioro en los aspectos sensorio-motrices y de comunicación con el medio. Son dependientes de los demás en casi todas sus funciones y actividades, ya que las deficiencias físicas e intelectuales son extremas. Excepcionalmente tienen autonomía para desplazarse y responden a entrenamientos simples de autoayuda.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE QUE TRABAJEN LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL?

En nuestro sistema de organización social, disponer de un empleo es un principio fundamental, tanto para la integración social del sujeto como para el desarrollo de la personalidad.

El empleo constituye, por tanto, una importante vía de desarrollo personal y una incorporación plena a nuestra sociedad. En este sentido, el trabajo más que un fin en sí mismo es un medio para conseguir diferentes aspectos como son: una imagen más positiva y útil de uno mismo, el reconocimiento social, la estructuración del tiempo, la pertenencia a un grupo

social, el aumento en la cantidad y calidad de interacciones sociales y la independencia económica.

Todas estas afirmaciones no son ajenas al colectivo de personas con discapacidad intelectual, para quienes el trabajo es también un medio de realización personal. Ellos consideran el trabajo como algo muy importante y necesario para trasladar su ilusión y motivación por realizar una actividad laboral remunerada. Las personas con discapacidad intelectual se convierten en los principales protagonistas de su propia promoción laboral; por tanto, a ellos les corresponde realizar un importante esfuerzo y asumir con responsabilidad el reto que se les propone. Para ellos el trabajo adquiere un valor fundamental que manifiestan al hablar de la importancia de su puesto de trabajo. He aquí algunos testimonios:

“Es importante trabajar porque así nos realizamos como personas y profesionales. También porque tenemos sueldo al final de mes y es importante para nuestra autonomía”

“El trabajo es importante porque estás activo. Por intentar hacer el trabajo bien hecho cada día. Para sacar el trabajo que te ha dicho tu jefe”

“Me produce satisfacción el pensar que me he realizado en la vida”.
(Fundación Iberoamericana Down21)

Además, la experiencia está demostrando que las personas con discapacidad intelectual pueden mejorar significativamente su repertorio conductual siempre que reciban los apoyos necesarios y estén inmersos en un entorno enriquecedor, en el que deban poner en práctica las habilidades y capacidades que van adquiriendo. De hecho, se observan cambios significativos en los trabajadores con discapacidad intelectual, fruto del proceso de formación y maduración en el que participan.

- Mejora significativa en el cuidado de la imagen exterior
- Mejor autonomía personal
- Mejora de la expresión oral
- Percepción más realista de las posibilidades y limitaciones personales
- Mayor habilidad para la resolución de los problemas de la vida cotidiana
- Mejora significativa de las habilidades sociales
- Mayor iniciativa para planificar actividades
- En general, se observa un mayor grado de satisfacción personal y responsabilidad

Y lo más importante es que ellos también son conscientes del cambio que se ha producido en sus vidas al incorporarse en un puesto de trabajo. Así se expresan:

“Trabajando he aprendido a ayudar y tener más paciencia”

“Yo he aprendido a hablar con mucha gente y a corregir mis errores”

“Tengo más autonomía, he aprendido mucho, me siento querida por mis compañeros, cuido más mi aspecto físico” (Fundación Iberoamericana Down21)

Por otro lado, hoy en día, los Centros Especiales de Empleo y los Centros Ocupacionales se han configurado como la opción laboral principal; y sin lugar a dudas, han permitido dar un salto cualitativo en la concepción de las personas con discapacidad intelectual en su rol de trabajador. Sin embargo, tanto las actuales políticas sociales como la demanda de los profesionales, los familiares y las propias personas con discapacidad intelectual, obligan a potenciar estrategias diferentes, dirigidas a conseguir la integración en ambientes laborales más normalizados.

Dentro de este contexto sociopolítico estamos asistiendo en los últimos años a una demanda importante de movimientos asociativos encaminados a la promoción social y laboral de personas con discapacidad intelectual, siendo estos movimientos portavoces tanto de las inquietudes de las familias y de los profesionales como de las propias personas con discapacidad intelectual.

Los movimientos asociativos constituyen hoy en día el motor de cambio y la fuerza reivindicativa para proporcionar a las personas con discapacidad una mejor calidad de vida, una mayor autonomía y el lugar que les corresponde por derecho en nuestra sociedad.

Una de las grandes preocupaciones manifestadas por las familias con un miembro con discapacidad intelectual es cómo afrontar el futuro: qué hacer una vez finalizada la etapa escolar obligatoria, qué alternativas existen, qué va a ser de la persona con discapacidad intelectual cuando los padres sean mayores o hayan fallecido.

Las familias de personas con discapacidad intelectual que están siguiendo su itinerario educativo integrado, al finalizar la etapa escolar y con un sentido de coherencia, demandan alternativas que les permita continuar en el entorno integrado.

La familia se convierte, de este modo, en uno de los factores más importantes en el proceso de promoción personal, social y laboral de la persona con discapacidad intelectual. Su tarea diaria consiste en promover cada vez mayores márgenes de libertad y autonomía, confiando en las capacidades y posibilidades de la persona con discapacidad.

Las personas con discapacidad intelectual que están trabajando manifiestan que sus familias se sienten orgullosas y muy contentas de que desempeñen un puesto de trabajo.

“A mi familia les parece bien que tenga obligaciones y están muy contentos”.

“Mi familia está muy satisfecha de este trabajo, y además soy como ellos que trabajan, una ciudadana más”

“Están muy contentos al ver que trabajo y llevo una vida como mis hermanos” (Fundación Iberoamericana Down21)

Definitivamente, la incorporación social y laboral de personas con discapacidad intelectual es una necesidad sentida y expresada por las propias familias, profesionales del mundo de la educación y el propio colectivo. Además, se han podido observar cambios importantes en la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual que desarrollan una actividad laboral.

“Si, ha cambiado mi vida ya que he aprendido cosas. Salgo de mi casa y estoy con gente. Voy y vengo sola. Me siento más independiente, más como los demás. Hago cosas útiles y me siento más mayor. Estoy feliz y a gusto con mis compañeros. Ya soy mayor y adulta y puedo hacer cosas en serio” (Fundación Iberoamericana Down21)

Sin embargo, y a pesar de todos los aspectos positivos anteriormente mencionados, las personas con discapacidad intelectual en general están, hoy por hoy, en situación de desigualdad de oportunidades para acceder al mercado de trabajo, teniendo que superar aún ciertas barreras psicosociales: estereotipos, desconocimiento de su realidad, actitudes paternalistas, etc.

Por ello, consideramos de sumo interés e importancia la adopción de medidas que sitúen a las personas con discapacidad intelectual en condiciones de acceder al mercado de trabajo ordinario. En este sentido, consideramos importante el desarrollo de proyectos que, de manera integrada, realista y eficaz, proporcione recursos a las familias para reducir situaciones conflictivas, manejar la ansiedad y miedos, así como ayudar a crecer a la persona con discapacidad intelectual dentro y fuera del núcleo familiar.

Sus vidas, algo que se refleja de manera clara en sus comentarios. Por ejemplo:

“El trabajo es hacer las tareas que tienes la obligación de hacer. Es una manera de ganar dinero para vivir, ser útil a la sociedad y nos perfecciona”.

“Es contribuir a la marcha de la sociedad y recibir un salario con el cual vivir”.

“El trabajo es un lugar donde tenemos que hacer caso a nuestros jefes y hacer las cosas que nos manden y desempeñar nuestras tareas bien porque por eso nos pagan una nómina” (Fundación Iberoamericana Down21)

Pero hasta hace unos años, las personas con discapacidad intelectual se han mantenido al margen de toda actividad laboral competitiva y, por extensión, de otros muchos otros ámbitos de la sociedad. Su falta de formación específica, la ausencia de expectativas laborales y el desconocimiento de otras realidades, impedían que estas personas se integraran plenamente en el mundo laboral.

Actualmente, las personas con discapacidad pueden acceder a programas específicos de formación profesional, cuentan con servicios de apoyo a los cuales pueden

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La integración de la RSC en las políticas de la empresa o, lo que es lo mismo, convertirse en un empleador responsable es ir mucho más allá del mero cumplimiento de la ley, porque se trata de resolver desafíos sociales a través del compromiso real con los empleados. Las empresas que actúan integrando la RSC en el ámbito de los RRHH están creando valor y convirtiendo los retos en oportunidades. Una adecuada gestión del capital humano es imprescindible para garantizar la competitividad futura de cualquier empresa (María Ruspoli Solis – Beaumont)

En una organización ética y socialmente responsable, las personas deben ser el centro de toda actuación, lo que implica darles participación y conseguir la integración de los objetivos de los empleados con los objetivos de la empresa, y esto, a su vez implica necesariamente una transformación en la dirección de RRHH, desde una dirección tradicional a una dirección de personas por valores.

El valor interno que se crea con la RSC es indudable, en primer lugar, en la selección y atracción del mejor talento. Las empresas más responsables y exitosas son las que atraen el mejor capital humano, y cuando el talento escasea éste es un valor fundamental. Una vez incorporadas las personas en la organización, la RSC ayuda a una mejor integración y al desarrollo de un sentimiento de identidad corporativa, favoreciendo la creación de una vinculación y un lazo más estrecho entre el empleado y la empresa. Las empresas socialmente responsables retienen el mejor talento, consiguiendo motivar a sus trabajadores dándoles una participación más activa y favoreciendo el desarrollo de sus habilidades, competencias y también su desarrollo personal. Como decía antes, el éxito reside en alinear los objetivos individuales con los empresariales.

MARCO LEGAL

Analizaré la temática en cuestión basándome en las siguientes en las Leyes que se detallan a continuación desarrolladas en ANEXO V:

- Ley N° 22.431: Sistema de Protección Integral de Los Discapacitados.
- Ley N° 26.816: Régimen Federal de Empleo Protegido Para Personas con Discapacidad.
- Boletín Oficial de la República Argentina, Promoción de Empleo Resolución 124/2011
- Convenciones, Ley N° 26.378, Ley Provincial San Luis, Ley N° I-0011-2004 (5609), Provincia de San Luis 2004 “Personas con Capacidades Diferentes”
- Convenio Colectivo de Trabajo General del Sector Público Nacional. Título IX: De la Igualdad de Oportunidades y Trato
- Beneficios para los Empleadores según la Ley

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se considera la organización como un sistema socio-técnico abierto integrado de varios subsistemas y con esta perspectiva con una visión de integración y estructuración de actividades humanas, tecnológicas y administrativas:

CONCEPTO DE SISTEMAS: Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, formando una actividad, para alcanzar un objetivo, operando sobre datos para proveer información. (Chiavenato, 1992)

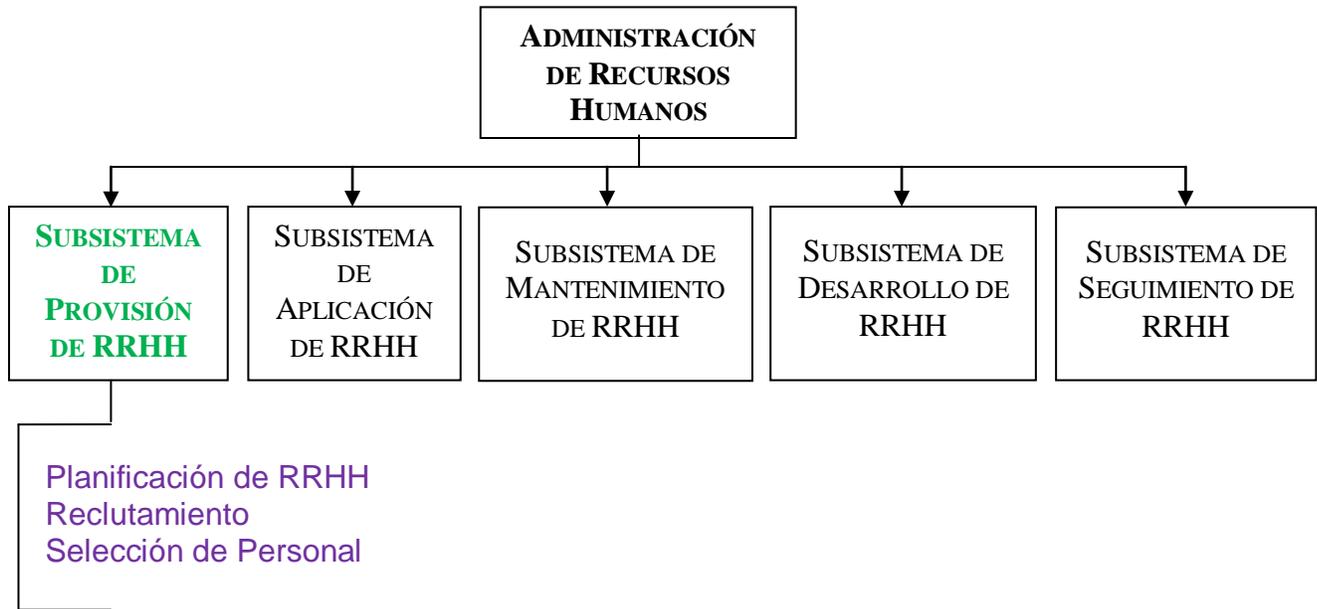
La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, y desarrollar habilidades y aptitudes a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas desenvolverse y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

El sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH) está constituida por subsistemas independientes; estos están íntimamente interrelacionados e interdependientes.

- ✘ *Subsistema de Provisión de Recursos Humanos:* incluye planeación de RH, reclutamiento, selección.
- ✘ *Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos:* Incluye socialización organizacional, diseño, análisis y descripción de cargos, evaluación de desempeño.
- ✘ *Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos:* Incluye remuneraciones, beneficios sociales, higiene y seguridad, registros y controles de personal.
- ✘ *Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos:* Incluye entrenamiento y planes de desarrollo de personal y desarrollo organizacional.
- ✘ *Subsistema de Control de Recursos Humanos:* Incluye base de datos, y sistemas de información de recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos.



Fuente: Chiavenato (2000), adaptación de Delgado y Pelekais (2002). (Delgado, s.f.)

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. (William B. Werther, 1995)

✦ PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de recursos humanos es una técnica o método para analizar de forma sistemática la demanda y provisión del recurso o talento humano dentro de una organización, determinando el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y así suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Proceso mediante el cual una empresa identifica sus requerimientos futuros de personal para diseñar desde ahora las estrategias adecuadas que lleven a satisfacer esas necesidades, partiendo de la situación actual de la empresa; anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. (William B. Werther, 1995)

Objetivo

La organización puede anticiparse a los acontecimientos futuros que pueden influir en el personal y así programar de manera eficiente las acciones a seguir ante estos cambios, pudiendo presupuestar los gastos, hacer estimaciones en cuanto al número y tipo de personal, su preparación y adiestramiento, evitar una contratación pobre o un exceso o sobre contratación, mejorar el desarrollo y logro de los objetivos de la organización con un talento humano adecuado, alcanzar el crecimiento de la organización con el mejor recurso humano posible.

Planear los recursos humanos permite mejorar las capacidades y habilidades de los empleados actuales con el fin de aumentar la productividad. También permite hacer que los empleados duren más en la empresa ya que facilita una correcta selección de personal.

Además al estimular y promover el desarrollo de personal en la empresa permite que los empleados se “pongan la camiseta” del negocio, ya que apoyarlos en este sentido implica por parte del empresario, estar pendiente de su desempeño, de sus habilidades, necesidades de capacitación, etcétera. (Planificación de Recursos Humanos, s.f.)

Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos

Para lograr una eficiente planificación de recursos humanos debemos tomar en cuenta 2 factores los cuales nos guiarán o servirán de base para el proceso de planificación de recursos humanos, estos factores de manera individual o en conjunto son piezas fundamentales para una eficiente planificación de recursos humanos, ya que sin la información proveniente de estos, la planificación se haría sin bases reales, persiguiendo un objetivo desconocido y con resultados al azar.

- ✘ **Factor Externo:** El ambiente externo a la organización, cambios predecibles a la economía, a una industria o sector específico, segmentación del capital humano, regulaciones gubernamentales y cualquier otro aspecto que sea ajeno a la organización pero inherente al capital humano.
- ✘ **Factor Interno:** Está conformado por el ambiente dentro de la organización, los planes y objetivos de la organización, desempeño del personal en sus funciones, cambio a la estructura de la organización, crecimiento de la organización y cualquier otro aspecto dentro de esta. (Planificación de Recursos Humanos, s.f.)

Para planear dichos recursos es requisito contar con un estudio valorativo anterior del diseño y análisis de puestos de trabajo, dígame como tales el desarrollo de un proceso que establezca las complejidades, funciones y requisitos de cada uno de ellos tomando en cuenta las diferencias entre segmentos.

Existen dos tipos de planificación: la logística y la estratégica. La primera se ocupa de tener los recursos adecuados en el lugar adecuado y el

momento adecuado. La segunda significa el ajuste de un plan a las reacciones anticipadas de quienes serán afectados por él. Entonces se puede elaborar otro concepto para la planificación de recursos humanos como la determinación consciente de cursos de acción, destinados a lograr objetivos:

- Logísticos: que no es más que conseguir el número correcto de personas, con la calificación necesaria, en el momento y lugares precisos, para que realicen su trabajo de la manera más eficiente posible.
- Estratégicos: que es lograr establecer una previsión de antemano los cambios internos que deberán efectuarse en la empresa, para adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio. (Rodríguez, s.f.)

A nivel mundial se puede decir que existen dos tipos básicos de planificación de recursos humanos.

La estimativa y provisional, que se realiza antes de poner en marcha una empresa, de igual modo que se establece la planificación de los demás recursos.

La que se lleva a cabo en una empresa ya en funcionamiento, lo que implica, partiendo de la realidad presente, establecer unas metas a las que se quiere llegar en un tiempo determinado, suponiendo que en ese tiempo se producirán cambios en las condiciones internas y externas de la empresa, cambios que la planificación tiene que prever.

Dicha planificación es la base para tomar decisiones, dentro de una organización, en cuanto a las políticas de empleo, de sustitución, de formación, de promoción, de retribución y de comunicación interna.

A pesar de que en ocasiones se considera como un factor generador de costo o como un recurso de la empresa, lo que es indudable es que el factor humano tiene la suficiente importancia, como para que la planificación de este recurso se ubique, al mismo nivel que la de los recursos técnicos, financieros, comerciales o de cualquier otro tipo.

Sin embargo, en muchas oportunidades los planes estratégicos de una organización tienden a fracasar porque no se planifican adecuadamente los recursos humanos que van a ser necesarios.

La adaptación de la empresa a su entorno implica necesidad de flexibilidad no sólo en su sistema productivo; sino también en el uso de la fuerza laboral o capital humano requerido en cada momento para lograr los objetivos de la organización.

La planificación de recursos humanos debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la organización. El área de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción o inserción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados u otras. Además tomando como premisa que el fin y el propósito fundamental de una organización es satisfacer al cliente y por tal razón tener

empleados comprometidos con la misma, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para dicha área, una empresa que no conozca a sus empleados fracasará en cualquier estrategia que desee implantar.

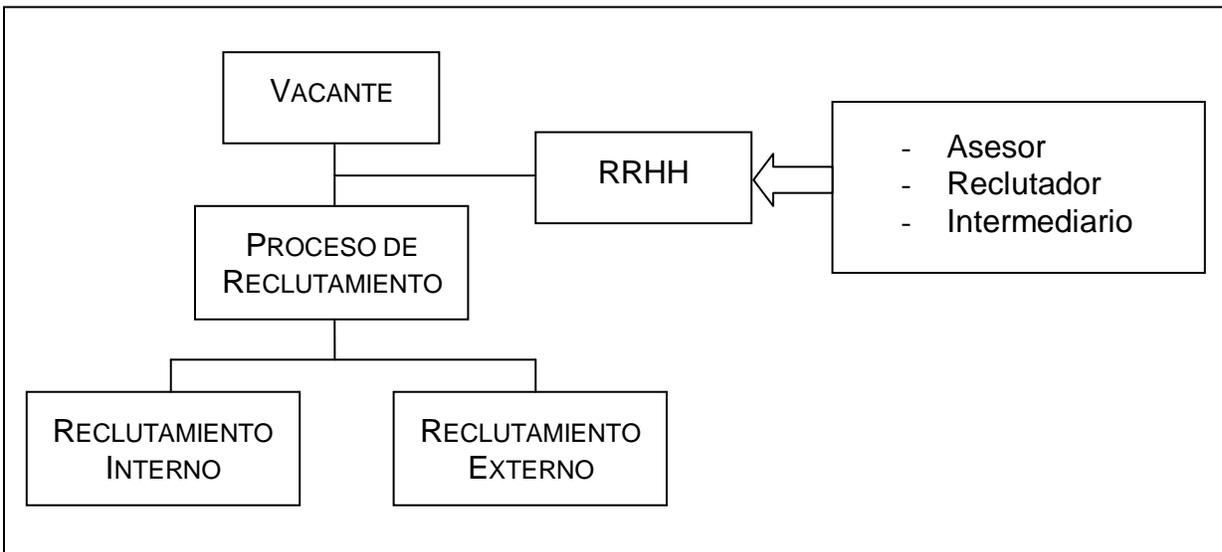
Dicha planificación crea, con la proyección y establecimiento de algunos de sus elementos, competencias entre los empleados, al definir conocimientos y habilidades dentro de cada puesto de trabajo, obligando a los mismos a la búsqueda de dichos conocimientos y habilidades. El planificar cómo fomentar y controlar estas competencias en una organización hace que ésta eleve su capacidad competitiva y su rendimiento.

La planificación de las necesidades de recursos humanos de una organización puede hacerse aplicando varios métodos. Pero, ni siquiera las técnicas más complejas son totalmente precisas. Independientemente del método utilizado, las previsiones representan aproximaciones y no deben considerarse como valores absolutos.

✕ RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El Reclutamiento es el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponible o esperado.

El Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (William B. Werther, 1995)



Fuente: William B. Werther, Jr y Keith Davis (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. (4ta Ed.). Edición Mc Graw Hill.

Su finalidad es:

Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios. Contar con los RH disponibles en el momento oportuno.

¿Cuál es la importancia del reclutamiento?

- ✘ Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- ✘ Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- ✘ Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa

Fases del Proceso (William B. Werther, 1995)**1era Fase:** *Requisición de empleado (RE)*

Documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. Es una orden de servicio para que el organismo de RECLUTAMIENTO comience a funcionar, para lo cual debe verificar:

- La planta de personal presupuestada. Si no está presupuestada, se regresa al departamento que lo solicitó para que recabe la autorización de la Gerencia.
- Grado de necesidad de ese puesto para la empresa.
- Título exacto del puesto
- Carga de trabajo

2da Fase: *Análisis de las fuentes de Reclutamiento*

Significa analizar dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados. Son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece.

Pueden ser:

a).- **Fuentes internas.**- Significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados.

Ventajas:

- Traer experiencia y sangre nueva a la empresa

Desventajas:

- Frustra las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia);

- Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo.

b).- **Fuentes externas.**- Es completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados en el mercado de mano de obra.

Ventajas:

- Sirve Para impedir despidos
- Para crear oportunidades de promoción
- Fomenta la fidelidad
- Ayuda a incrementar la motivación
- Provoca la competencia
- Es económico

Desventajas:

- Puede alentar el conformismo
- Limita las fuentes de talento disponibles para la organización.

Fuentes Externas:

1. *Sindicatos.*- Abastecimiento para las empresas por motivo de la cláusula de admisión exclusiva.
2. *Escuelas.*- Como Escuelas Comerciales, Universidades, Tecnológicos, etc.

Familiares y recomendados de los trabajadores actuales. Como ventaja: es la rápida integración del personal de nuevo ingreso. Desventajas: fricciones y conflictos con el personal cuando no aceptan a la persona recomendada, el empleado se siente molesto cuando se sanciona a su pariente, se le niega el ascenso, etc.

3. *Oficinas de colocación.*- Funciona como oficina de reclutamiento y la agencia da a conocer la vacante existente. Los servicios deben ser gratuitos para el solicitante.
4. *Solicitantes voluntarios.*- Son solicitudes espontáneas ya sea por carta o en persona. Es una fuente de reclutamiento que no debe ser ignorada y toda persona debe ser tratada con cortesía y consideración. Se presenta carta de CURRÍCULUM VITAE (Resumen de vida del solicitante)

3ra Fase: Elección de los medios de reclutamiento.

Son los medios utilizados para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa. Mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea. Algunos son:

- Carteles en la portería de la empresa. Tiene como desventaja que únicamente llega a quienes pasan por la puerta de la empresa.

- Archivo de candidatos. Son los candidatos cuyas fichas personales se encuentran archivadas.
- Anuncios (periódico, radio, televisión, etc.) Ventajas: alcanzan un gran auditorio, pueden precisarse los requisitos del puesto. Desventajas: Su impacto es de corta duración (el día que se publicó), atraen un gran número de candidatos no apropiados (candidatos poco valiosos aumenta el costo de selección).
- Otros medios:
 - Campañas de reclutamiento en otras ciudades
 - Folletos
 - Camionetas dotadas de sistema de sonido y oficina móvil

4ta Fase: *Elección del contenido del reclutamiento*

Consiste en seleccionar la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante. Es necesario ser preciso en la descripción del puesto, eso ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Por ejemplo: si usted busca un vendedor, especifique el tipo de producto que ha de vender, la magnitud de los viajes requeridos y otros aspectos aplicables al puesto, (si debe tener automóvil, disponibilidad de horario, etc.). Si usted no va más allá del título de “vendedor” puede tener que entrevistar a muchos hombres a quienes para nada interesa el puesto que se ofrece. Una lista precisa ayuda a seleccionar en forma preliminar.

✕ SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Junto con el proceso de Reclutamiento, el cual está diseñado para aumentar el número de solicitantes cuyas calificaciones cumplan con los requisitos del puesto, de las necesidades de la organización; la Selección es el proceso por el cual se reduce ese número y se elige entre esas personas a quienes tengan las calificaciones pertinentes.

Implica escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Objetivos y desafíos de la selección de personal

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad. (William B. Werther, 1995)

Pasos del Proceso de Selección

DECISIÓN DE CONTRATAR	PASO 8
DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO	PASO 7
ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR	PASO 6
EXAMEN MÉDICO	PASO 5
VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS	PASO 4
ENTREVISTAS DE SELECCIÓN	PASO 3
PRUEBAS DE IDONEIDAD	PASO 2
RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES	PASO 1

Fuente: William B. Werther, Jr y Keith Davis (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. (4ta Ed.). Edición Mc Graw Hill.

Paso 1: Recepción Preliminar de Solicitudes

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes “espontáneos” que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder

a estas personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas de Idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo, es común someter a un aspirante a un puesto de contador a un examen de aptitud y rapidez matemática; en tanto, a un chofer de camión se le pone ante el volante de un vehículo pesado en un día de tránsito denso.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Cuando se emplean exámenes psicológicos para estos niveles, con frecuencia se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. El candidato desempeña varias

Diversos Tipos de Pruebas (Moraca, Administración de Personal, s.f.)

Existe una amplia gama de **EXÁMENES PSICOLÓGICOS** para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

El manual de cada examen proporciona también información sobre la confiabilidad y los resultados de los trabajos de validación llevados a cabo por la persona o el equipo profesional que originalmente lo diseñó. En la actualidad, muchas pruebas psicológicas se han validado en poblaciones grandes, pero los especialistas en administración de pruebas psicológicas deben llevar a cabo sus propios estudios para asegurar que determinado examen es válido para un fin específico.

Las **PRUEBAS PSICOLÓGICAS** se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las **PRUEBAS DE CONOCIMIENTO** son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos sobre estas pruebas. El administrador de personal,

sin embargo, debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente acorde con la vacante que se pretende llenar.

Las **PRUEBAS DE DESEMPEÑO** miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un platillo. Con frecuencia, la validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada. En el ejemplo anterior, es obvio que la organización espera que el cocinero hornee ciertos platillos como parte de su puesto ¡y no que prepare tacos al carbón!

Las **PRUEBAS DE RESPUESTA GRÁFICA**, generalmente, miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común. Su uso es prácticamente inexistente en el ámbito de las empresas latinoamericanas, debido tanto a factores éticos (el rechazo que se suele experimentar es muy grande) como a factores económicos. No es previsible su uso extensivo.

Además de explorar a fondo determinadas pruebas que se proponga utilizar, el especialista en administración de recursos humanos debe tener en cuenta que no siempre puede aplicar todas las pruebas deseables. Incluso en los casos en que teóricamente quepa la posibilidad de comprar una prueba necesaria o desarrollarla en la organización, es posible que el costo no justifique la inversión. Tal puede ser el caso en muchos puestos de carácter profesional. Si el departamento de personal de una fábrica de pinturas debe contratar a un médico, por ejemplo, es teóricamente factible desarrollar una prueba adecuada para el puesto, pero resulta obvio que el esfuerzo resultaría sumamente costoso.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas a los solicitantes de un puesto es importante mantener una actitud flexible. No es absolutamente necesario que siempre se siga el mismo orden en su aplicación. Tampoco es indispensable que se apliquen a alguien que obviamente no llena los requisitos para el puesto.

Las **PRUEBAS DE IDONEIDAD** que se emplean en el proceso de selección, finalmente, sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables.

Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes. En el caso de un cajero, por ejemplo, una prueba de aptitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad. Su trato personal y con el público, además de su discreción, resultan igualmente importantes.

Paso 3: Entrevistas de Selección

La entrevista de selección consiste en una conversación en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Las **ENTREVISTAS** pueden ser:

1. *Estructuradas*: se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.
1. *No estructuradas*: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación.
2. *Mixtas*: en la práctica, lo habitual es realizar una entrevista mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del candidato. (Moraca, Administración del Personal, s.f.)

Paso 4: *Verificación de Datos y Referencias*

En muchas ocasiones para responderse algunas preguntas sobre el candidato, recurrimos a la verificación de datos y a las referencias, para esto se pueden realizar llamadas a las instituciones educativas o a las personas que figuran en el curriculum.

Una vez aprobados los procesos anteriores, la empresa deberá realizar una investigación pensando en este principio básico de contratación: “el candidato hará bien en el futuro, en medida de lo que ha hecho en el pasado”. Investigue tanto los datos generales como las referencias de personas que conozcan la vida laboral y personal del candidato. (William B. Werther, 1995)

Paso 5: *Examen Médico*

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del postulante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Para algunos puestos es indispensable que en el proceso de selección incluya un examen médico, ya que algunas actividades son de alto riesgo tanto para el candidato como para los colaboradores de la empresa.

Ejemplos de esto son: el manejo de maquinaria pesada, materiales peligrosos, procesos industriales, etcétera. En estos casos, es obligación de la empresa garantizar que la persona se encuentre en las condiciones de salud adecuadas para este tipo de labores.

Paso 6: *Entrevista con el Supervisor*

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión,

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es, prácticamente en todos los casos, negativo. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Paso 7: Descripción Realista del Puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es, prácticamente en todos los casos, negativos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Paso 8: Decisión de Contratar

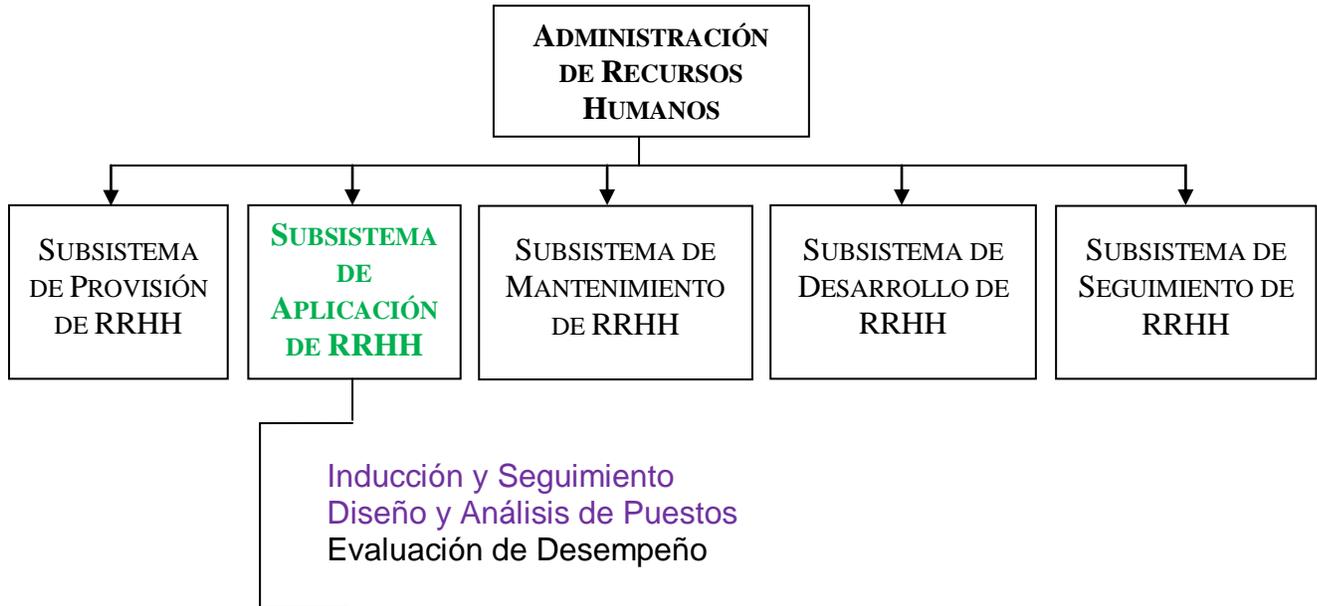
La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro. (William B. Werther, 1995)

Resultados y Retroalimentación

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, y factores similares.

SUBSISTEMA DE APLICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

: Chiavenato (2000), adaptación de Delgado y Pelekais (2002). (Delgado, s.f.)

Los procesos de aplicación de personas incluyen los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la organización, el diseño del cargo que debe desempeñarse y la evaluación del desempeño en el cargo.

Esto significa que las personas, después de reclutadas y seleccionadas, deben ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño.

PUESTO

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa. (Administración del Factor Humano, s.f.)

Un puesto consta de un grupo de actividades y deberes relacionados. Lo ideal sería que los deberes de un puesto constaran de unidades de trabajo que fueran similares y relacionadas. Dichas actividades deben ser claras y distintas de las de otros puestos para minimizar los malentendidos y las posibilidades de conflicto entre los empleados, así como para posibilitar que los empleados sepan lo que se espera de ellos.

PROCESO DE INDUCCIÓN

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios

laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

¿Cuáles son las fases de un programa de inducción?

Las fases del diseño del programa de inducción son: objetivo, contenidos referidos a la organización, evaluación y seguimiento. Hago hincapié en el seguimiento ya que de esta manera nos garantizamos de recibir una retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen las mejoras o ajustes pertinentes del programa.

Es importante también que el supervisor tenga una entrevista con el nuevo empleado, verificando la comprensión de la inducción y aclarando los puntos que quedaron poco claros. Esta instancia facilita la descripción de tareas, los objetivos del puesto y del área, la relación con otros puestos, la presentación a compañeros o equipo de trabajo, y el sistema de evaluación de desempeño. (Inducción al Personal, s.f.)

El proceso de socialización a través de la implementación de un programa de inducción u orientación hacia los nuevos colaboradores es primordial en cualquier empresa, aunque suele ser un paso bastante olvidado.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto.

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

¿Qué beneficios existen cuando se implementa el proceso de inducción?

Cuanta más información previa tengan los nuevos colaboradores en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización. Cuanto más se involucre a los nuevos colaboradores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.

Por ende lo que conseguiremos será: Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización, reforzando el contrato

psicológico permitiendo así que el empleado forme y sea parte tanto de la tarea como del logro de resultados.

En definitiva este proceso de orientación facilita la adaptación al equipo de trabajo, y le suma al colaborador el sentimiento de alegría por trabajar en la organización, aumentando sus ganas de continuar trabajando en la misma.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo de nuestro equipo humano.

Análisis de puestos: es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

Descripción de puestos: es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc. (Análisis y Descripción de Puestos, 2011)

Objetivo del análisis y descripción de puestos trabajo

El objetivo principal de este trabajo es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Se trata de una herramienta de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que quisiéramos analizar.

Los beneficios más importantes que nos aporta son:

- Permitir acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición;
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas;
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.

Así mismo, nos permite cumplir con creces las exigencias que las diferentes normativas de calidad exigen en la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la organización.

Son mejoras muy importantes las ya conseguidas con su implantación para cualquier organización pero, además, nos puede servir de punto de partida para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión de recursos humanos más complejas como: sistemas de evaluación del desempeño, elaboración de perfiles profesiográficos del puesto para futuras selecciones de personal, reducción del tiempo de acogida del personal, identificación de necesidades de formación, elaboración de mapas de competencias, etc.

Por tanto, sirve de apoyo a otras necesidades como: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del rendimiento, valoración de puestos, análisis de retribuciones, seguridad y salud, planes de carrera.

En definitiva, podemos decir que se trata de una importante herramienta de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo y resulta sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzadas.

Diseñar un puesto implica establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
2. Cómo deberá cumplir esas atribuciones o tareas (métodos y procesos de trabajo).
3. A quién deberá reportar el ocupante del puesto (responsabilidad); es decir, su relación con el jefe.
4. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, relación con los subordinados.

En la Descripción de Puestos se realiza la declaración de las tareas, los deberes y las responsabilidades propias del mismo. El Análisis de Puestos, por otro lado, hace referencia al proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades del mismo.

MARCO METODOLÓGICO

METODOLOGÍA

La metodología que guiará el proyecto de intervención será la que se enmarca en el paradigma **cuantitativo** que se triangulará con herramientas de tipo cuantitativo como las encuestas.

Unidad de Estudio: alumnos del instituto AMUYEN con Discapacidad Mental Ligera y personal militar y civil de la V Brigada Aérea de Villa Reynolds.

Los instrumentos que se utilizarán para la realización del diagnóstico y formulación del problema y/o necesidades organizacionales serán entrevistas semi-estructuradas y encuestas.

Se realizarán entrevistas al Jefe de Brigada, al Encargado del Departamento Personal, a personal Militar y Civil, todos de la V Brigada aérea. Como así también al Responsable del Centro de Capacitación AMUYEN y a chicos con Discapacidad Mental Ligera.

Finalidad de cada entrevista:

- **Al Jefe de la V Brigada Aérea:** se le realizará una entrevista con la finalidad de presentarle el proyecto y determinar si tiene o no conocimiento acerca de la Ley 22.431, si cuenta o no con personal Discapacitado dentro de la Organización, si tuvo o tiene contacto con personas con Discapacidad Mental Ligera.

Se le explicará acerca de la importancia de contar con personal con dichas características. Se le consultará acerca de las posibilidades reales de incorporación y para qué puestos.

- **Al Responsable de Personal de la V Brigada Aérea:** se le realizó una primera entrevista con la finalidad de presentarle el proyecto y solicitar autorización para la realización del mismo. Se le realizará otra entrevista para conocer en profundidad el método de selección de personal que utilizan y la inducción que se realiza. Se consultará acerca del cumplimiento de la Ley 22.431 y si cuenta o no con personal con Discapacidad en la Organización (con qué grado de discapacidad). Se le informará sobre el centro de capacitación AMUYEN y sobre las tareas que realizan allí, para lograr establecer contacto entre ellos y verificar las posibilidades de realizar la real incorporación de personas con Discapacidad Mental Ligera en la Organización. Se le informará sobre los beneficios de contar con personal con dichas características.

- **Al Responsable del Centro de Capacitación AMUYEN:** se le realizó una primera entrevista con la finalidad de conocer sobre las tareas que se realizan en el Instituto e informar sobre la idea general del proyecto.

Se realizará otra entrevista con la finalidad de conocer en detalle el funcionamiento de la organización, el tipo de capacitación que reciben los chicos, para qué tareas son capacitados. Se consultará acerca de incorporaciones reales que se hayan logrado con los alumnos del Instituto, para qué puestos y qué empresas trabajan.

- *A empresas que contrataron personas con discapacidad:* con la finalidad de evaluar los beneficios de dicha incorporación como así también los inconvenientes que pudieron surgir.

Finalidad de cada Encuestas:

- *Personal Militar y Civil de la V Brigada Aérea:* con la finalidad de establecer el grado de conocimiento que poseen respecto a la enfermedad en sí misma (Discapacidad Mental Ligera) y si les molestaría o no trabajar con personas que la padecen. Verificar el grado de concientización que tienen respecto a la importancia de contar con personal de dichas características, si tienen o no compañeros o familiares que padezcan dicha enfermedad, si son conscientes de la existencia de la Ley 22.431 y si conocen casos reales de personas con Discapacidad Mental Ligera que trabajen actualmente. De esta manera se podrá comprender el nivel de concientización del personal y establecer si será sencillo incorporar a personas con Discapacidad Mental Ligera en dicha cultura organizacional y al grupo de trabajo.

Se tomará una muestra de 269 empleados sobre un total aproximado de 500.

- *A los estudiantes de AMUYEN:* se le realizarán encuestas con la finalidad de conocer su interés por trabajar en relación de dependencia, si les interesaría o no trabajar para la V Brigada Aérea. Se intentará verificar si cuentan con el apoyo de sus familias, si se sienten realmente preparados como para desempeñarse laboralmente, si les gusta relacionarse con otras personas. Se cuestionará acerca de sus conocimientos y preferencias (en cuanto a puestos de trabajo: carpintería o ayudante de cocina). Se preguntará si tienen movilidad propia como para llegar al puesto de trabajo o de qué manera lo harían. Se intentará determinar el grado de compromiso y responsabilidad que tendrían si se los contratara para desempeñarse en la V Brigada Aérea. Se les preguntará su opinión respecto a los Militares ya que compartirán con ellos el día a día, en caso de ser incorporados.

Se tomará una muestra de 8 chicos que concurren a la institución con discapacidad mental ligera.

ANÁLISIS DE DATOS

ENTREVISTAS ANÓNIMAS A DIRECTIVOS DE LA V BRIGADA AÉREA

De las entrevistas anónimas realizadas a los distintos encargados y jefes de diferentes sectores de la V Brigada aérea se destaca la buena predisposición para la inserción laboral de personas con discapacidad mental ligera debido al hecho de que ya existen personas con distintas discapacidades desempeñándose en otras Unidades de Fuerza Aérea.

Actualmente la V Brigada Aérea cuenta con un personal con discapacidad auditiva desempeñándose como pintor en el área de vivienda.

Respecto a la existencia de la Ley N° 22.431 se me informa que es de conocimiento de las autoridades y que junto al personal de asesoría jurídica se encargan de cumplir con el porcentaje mínimo de personal discapacitado que la misma exige, se aclara aquí que la aplicación de dicha Ley es en base a la totalidad del personal de la Fuerza Aérea Argentina y no en base al personal de cada Unidad.

Por otro lado, el proceso de selección realizado para incorporar personal como personal civil es el siguiente:

- 1- Se reciben CV constantemente y son almacenados en una base de datos.
- 2- Cuando surge una necesidad concreta se informa a Buenos Aires debido a que los ingresos dependen de las vacantes existentes, determinadas por ellos.
- 3- A partir de ahí se inicia el proceso de selección.
- 4- Se realiza la búsqueda en la base de datos de los posibles candidatos, realizando una preselección de los mismos.
- 5- Luego, se reúne la Junta de Evaluación y Selección integrada por el Jefe de Brigada, Jefes de Grupo, Jefe del Dpto. Personal y algunos Jefes de Escuadrón de los distintos grupos, allí se decide si la incorporación del candidato es viable o no.
- 6- Una vez seleccionado el candidato se reúne toda la documentación necesaria para proceder al armado de su Legajo y se realizan los exámenes psicofísicos pertinentes.
- 7- Al momento de completar su Legajo se envía copia del mismo a Buenos Aires quienes se encargarán de dar el Alta definitiva del nuevo Agente Civil y emitirá el mensaje de presentación y nombramiento del mismo.

Todo proceso de selección se inicia con la autorización previa de la Dirección General de Personal (DGP) ubicada en el Edificio Cóndor de Buenos Aires, en dónde se establecen las vacantes disponibles para nuevos ingresos y se distribuyen por necesidad en las distintas Unidades del País. Dichas vacantes serán utilizadas para cubrir puestos de prioridad según determine el Jefe de cada Brigada o Institución.

“La razón de ser de nuestra Fuerza reside precisamente aquí, pues el día que un avión no tire estará cerca de su fin”

“Somos una Brigada Aérea y nuestro objetivo principal es custodiar el aerospacio de soberanía nacional actuando disuasiva y efectivamente cumpliendo con los objetivos impuestos por la política nacional a través del vuelo de nuestras aeronaves de dotación”.

La V Brigada Aérea es una Unidad Aérea, y como tal, su principal objetivo es *VOLAR*, por lo tanto, se busca cubrir las vacantes con personal específico determinado a cumplir con el objetivo principal. Actualmente se necesita gente que cubra puestos de carpintería, específicamente.

Por otro lado, si bien conocen de la existencia de diferentes Centros de Capacitación para personas con Discapacidad en Villa Mercedes, desconocen específicamente de lo que se encarga el Centro Amuyen, resultándoles interesante la propuesta que dicho Centro nos hace con el objetivo de lograr el objetivo de este trabajo final de grado. Más adelante se detallara la propuesta mencionada en el análisis de la entrevista a dicho Centro.

Para finalizar, vale la pena mencionar que los jefes y encargados de la V Brigada Aérea coinciden en el hecho de que el clima laboral de la Unidad es muy favorable para la inserción laboral de personas con discapacidades contando con el apoyo de todos los empleados para que el nuevo ingresante se sienta a gusto y pueda desarrollar sus actividades sin inconveniente alguno. A su vez, se sabe que no se requieren cambios en la estructura edilicia de la Brigada ya que la persona con discapacidad intelectual puede desarrollarse como cualquier otro en cualquier ambiente, sin embargo, en el caso de necesitarse alguna modificación la Brigada estaría dispuesta a realizarla.

ENTREVISTA AL ENCARGADO DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN AMUYEN

El Centro de Capacitación AMUYEN es una ONG sin fines de lucro cuyo objetivo es ayudar a personas con discapacidad.

“AMUYEN” es una palabra mapuche que significa “Ponerse en camino junto a otro”.

“Presta servicios gratuitos, cuenta con talleres de capacitación laboral y trabajo protegido, centro integrador para ciegos y disminuíos visuales, centro de día para personas con discapacidad mental leve a moderada y adultos, carpintería y panadería.”

En AMUYEN se capacitan chicos autistas, sordos, no videntes o disminuíos visuales, chicos con síndrome de down, discapacidad mental leve o moderada y adultos.

Actualmente 12 de los 56 alumnos presentan discapacidad mental ligera y se capacitan en las áreas de carpintería y panadería, además de participar en los talleres de capacitación laboral y trabajo protegido, como también en talleres de música, plástica, deporte, jardinería, entre otros.

La intención de dicho centro, inicialmente, es ayudar a los chicos con distintas discapacidades a insertarse laboralmente en diferentes empresas. Para comenzar, tienen su propia Panadería, allí los alumnos se encargan de la fabricación y comercialización de sus propios productos percibiendo las ganancias sobre su trabajo realizado, otorgándoles una primer salida laboral y un incentivo sumamente importante para que próximamente logren desempeñarse libremente fuera de la institución.

Las áreas de capacitación son las siguientes:

- Pre-Taller protegido
- Taller de capacitación laboral y trabajo protegido
- Taller de carpintería
- Teatro
- Plástica
- Cocina y Panadería
- Deporte
- Música
- Jardinería
- Electricidad
- Taller de Peluquería
- Centro de día para personas con discapacidad moderada y adultos
- Centro de ciegos y disminuidos visuales:
 - Estimulación temprana
 - Actividades de la vida diaria
 - Braille
 - Orientación y movilidad
 - Integración escolar”

“Junto a un gran compromiso con la comunidad en la capacitación laboral el puente hacia la integración social”

“La integración es posible, ya lo hemos hecho y las organizaciones que cuentan con los servicios que nuestros chicos les brindan están más que conformes. Los chicos se desarrollan y progresan día a día en sus tareas y se sienten felices de poder pertenecer y formar parte de una empresa, los hace sentir importantes y responsables, útiles.”

“En AMUYEN los capacitamos para determinados oficios pero ellos pueden desempeñarse en variantes similares a ellos. Los trabajos de organizar, ordenar, armar, trabajos que requieran concentración y detalle, trabajos repetitivos son tareas que les encanta y que están más que listos para realizar.”

Como se dijo anteriormente, AMUYEN se enfoca en capacitar a los chicos en diferentes áreas y fundamentalmente en el hecho de lograr que sean independientes al momento de llevar a cabo diferentes tareas de la vida cotidiana y en el ámbito laboral. Ya han realizado la inserción laboral de varios de sus alumnos en empresas como CARREFOUR, BAGLEY y hasta en empresas familiares como carpinterías, quioscos, panaderías y verdulerías de la zona.

Los chicos se encuentran muy a gusto trabajando, se sienten independientes, útiles y responsables, no sólo por su labor realizada sino por la remuneración, el hecho de poder ayudar en sus casas con sus ganancias los hace sentir sumamente importantes y los incentiva a continuar.

AMUYEN ha realizado convenios de pasantías con las empresas mencionadas y, si el desempeño de la persona es lo que se espera y si el joven discapacitado lo desea se hace un contrato en planta permanente. Eso se va evaluando de acuerdo a lo que cada empresa necesite y las ganas de la persona de desarrollarse en la empresa.

Para llevar a cabo la inserción laboral, el Centro de Capacitación cuenta con un staff de psicólogos, psicopedagogos, trabajadores sociales, fonoaudiólogos y profesores de las distintas áreas que los acompañan durante todo el proceso.

No se puede dejar de lado el hecho de que el apoyo familiar que los chicos reciben es de suma importancia ya que ellos miran a través de sus familiares y sin su ayuda no podrían concurrir a dicho centro de capacitación.

Como aspecto negativo, el representante del Centro AMUYEN nos indica que, tristemente, las empresas buscan chicos con *Síndrome de Down* debido a que dicha discapacidad es percibida a simple vista por su rasgo característico, sus caritas.

“Las organizaciones buscan ser socialmente responsables y el tema de la inclusión social forma parte de ella, necesitan que sus clientes noten la presencia del personal con discapacidad y es por ello que buscan que la discapacidad se note, se vea a simple vista. Por ello, al momento de seleccionar entre un empleado con discapacidad mental ligera o uno con Síndrome de Down, es más buscado este último.”

Esta es una realidad lamentable con la que el Centro se enfrenta a diario. No sólo es importante llegar al 4% de personal con discapacidad que establece la Ley 22.431 sino la buena publicidad que les genera.

Por otro lado, y como dato de suma importancia, el representante pone el acento en el hecho de que la Ley mencionada no establece un grado de discapacidad mínimo lo que permite que cualquier persona con una ligera discapacidad ya sea valorada como tal cubriendo ese 4% de personal con discapacidades leves y en su mayoría motrices. Los chicos con discapacidad mental ligera son mucho más difíciles de insertar laboralmente debido a desconocimiento por parte de las empresas de sus reales capacidades.

A su vez, los inconvenientes que se presentan a la hora de incorporar personal se dan por prejuicios, segregación, impaciencia por parte del instructor que capacita, que puede o no saber transmitir pautas claras y concisas desconociendo la dificultad cognitiva del discapacitado.

Como aspecto positivo el encargado menciona lo siguiente:

“Son chicos muy entusiastas, comprometidos con las tareas que realizan, buscan alcanzar sus objetivos y se ponen muy contentos cuando lo hacen. Muchos necesitan un empujoncito para arrancar pero una vez que empezaron no los para nadie. Progresan día a día y ellos ven su progreso y lo aceptan con mucha felicidad. Es muy lindo trabajar con ellos. Como todo ser humano, tienen sus días también pero sabiendo cómo tratarlos no hay problema alguno.”

Por otro lado, y como aspecto de relevancia esta el hecho de que **no** requieren de infraestructura especial ya que no presentan discapacidad motriz alguna, a su vez, los chicos continúan recibiendo capacitación constante otorgada por el Centro de Capacitación AMUYEN, así como también el apoyo terapéutico de los profesionales de dicho centro.

ENTREVISTA A EMPRESAS QUE CONTRATARON PERSONAS CON DISCAPACIDAD

De las entrevistas realizadas a empresas que cuentan con personal con distintas discapacidades, específicamente del centro AMUYEN se puede decir que se encuentran conformes con la labor desempeñada por los chicos, así como también por el acompañamiento permanente por parte de dicho Centro.

Las empresas hacen hincapié en el acompañamiento permanente que los chicos recibieron durante sus primeras jornadas laborales por parte de los profesionales de dicha ONG; y comentan que continúan recibiendo todo el apoyo psicológico necesario fuera del horario laboral, así como también capacitaciones constantes referentes al las tareas realizadas en las distintas empresas.

Algunas de las empresas entrevistadas ha realizado convenio de pasantías para que los chicos de dicho Centro comiencen a desarrollarse en el ámbito laboral real.

Actualmente hay chicos desempeñándose en áreas de panadería (elaboración, reposición y venta), carpintería (en áreas logísticas), reposición de mercadería, verdulería y atención al cliente.

Las empresas comentan que no se realizaron modificaciones estructurales ni organizacionales para la incorporación de chicos con discapacidad mental, pero si se llevaron a cabo charlas informativas para todo el personal en donde se trataron temas como la Ley de discapacidad y las características de dicha discapacidad con el objetivo de que el personal de la empresa pueda entender al respecto y recibirlos de la mejor manera posible. La idea de esta charla es evitar prejuicios e informar al personal sobre nuestro nuevo convenio de pasantías con el Centro de Capacitación AMUYEN. Gracias a las mismas, no se presentaron inconvenientes al momento de incorporarlos y se cuenta con el apoyo y la buena predisposición del resto del personal.

“Hasta ahora ha sido una experiencia con temor que nos ha llenado de satisfacción personal y enriquecimiento mutuo.”

Como beneficios, las empresas entrevistadas mencionan aspectos económicos establecidos por Ley (sobre los sueldos a pagar a dicho personal), aspectos organizacionales como la mejoría del clima laboral en las áreas en dónde se desempeñan y por último, la publicidad generada para con los clientes que los ha posicionado como organizaciones socialmente responsables, recibiendo aceptación y felicitaciones por parte de los clientes que se sienten muy bien atendidos por dicho personal.

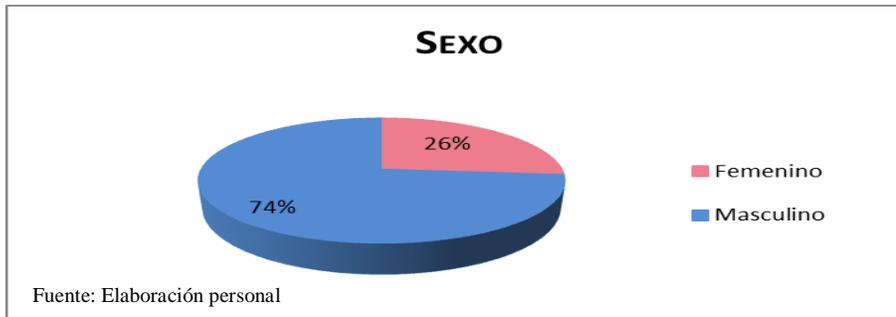
Las empresas se sienten muy a gusto con el rendimiento del personal con discapacidad mental ligera, son chicos que se desempeñan de manera responsable, detallista, comprometida, son personas respetuosas y atentas con el público en general, buscan la perfección y se preocupan por lograr los objetivos planteados por sus supervisores.

A su vez, se sienten muy agradecidos con AMUYEN por el apoyo, acompañamiento y seguimiento constante sobre sus alumnos, demostrando compromiso y responsabilidad constante.

TABULACIÓN DE ENCUESTAS ANÓNIMAS AL PERSONAL CIVIL Y MILITAR DE LA V BRIGADA AÉREA

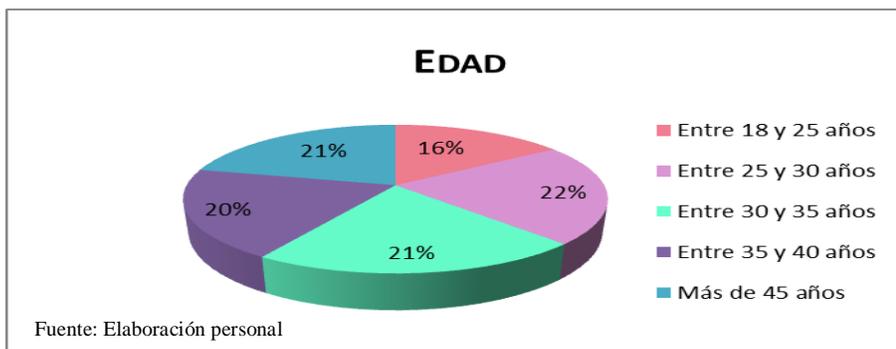
A continuación se puede observar la tabulación de las encuestas anónimas realizadas a 269 empleados de la V Brigada Aérea cuyo análisis se presentará al final de la misma:

SEXO	
Femenino	71
Masculino	198



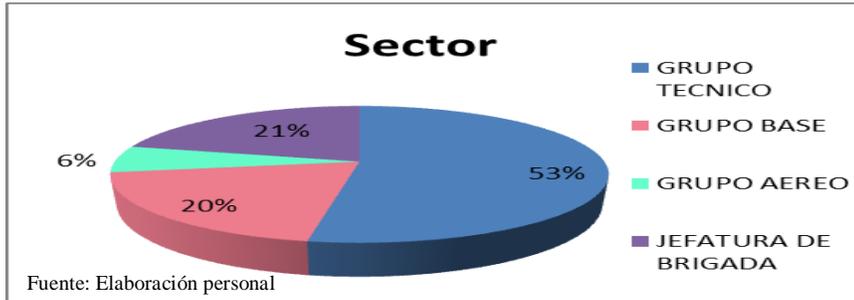
El 26% de las personas entrevistadas es de sexo femenino mientras que el 74% son de sexo masculino. El personal femenino es inferior debido a las tareas realizadas en dicha Unidad.

EDAD	
Entre 18 y 25 años	33
Entre 25 y 30 años	46
Entre 30 y 35 años	45
Entre 35 y 40 años	41
Más de 45 años	45



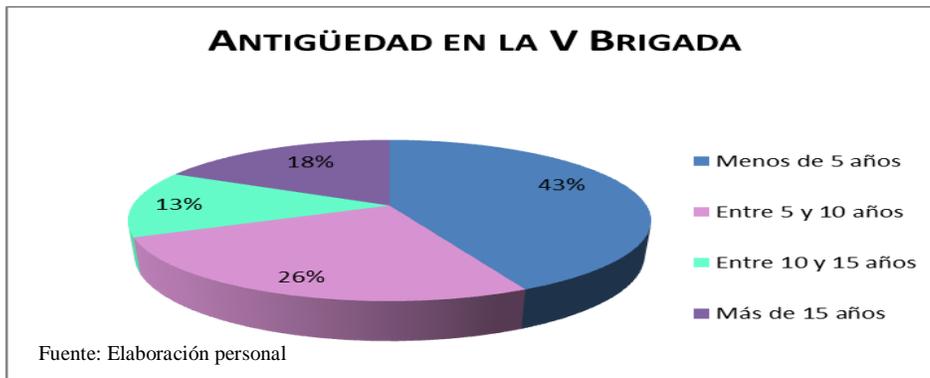
El 16% del personal tiene entre 18 y 25 años de edad. . El 22% tiene entre 25 y 30 años. El 21% tiene entre 30 y 35 años y más de 45 años. El 20% tiene entre 35 y 40 años. La edad promedio es entre 30 y 45 años debido a que los más jóvenes se encuentran en períodos de especialización, y son destinados a dicha Unidad una vez finalizada la misma.

SECTOR	
Grupo Técnico	142
Grupo Base	53
Grupo Aéreo	17
Jefatura de Brigada	57



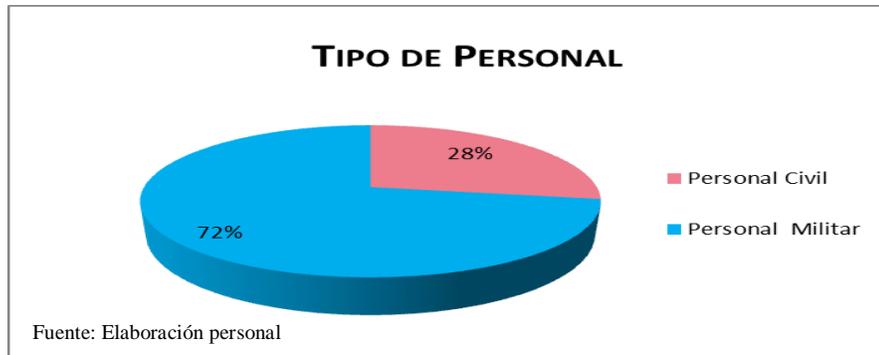
El 53% del personal encuestado pertenece a Grupo Técnico. El 20% a Grupo Base. El 6 % son de Grupo Aéreo y el 21% de Jefatura de Brigada. Al ser una Unidad cuyo objetivo es VOLAR, la mayor parte del personal se encuentra trabajando en dicho sector especializado en lograr que los Aviones estén en condiciones para tal fin.

ANTIGÜEDAD EN LA BRIGADA	
Menos de 5 años	115
Entre 5 y 10 años	70
Entre 10 y 15 años	36
Más de 15 años	48



El 43% tiene una antigüedad en la V Brigada menor a 5 años. El 26% lleva allí entre 5 a 10 años. El 13% entre 10 a 15 años y el 18% más de 15 años. La mayor parte de los militares va rotando por las distintas Unidades recibiendo capacitación constante. La mayor parte del personal son oficiales, por eso presentan poca antigüedad en la Unidad, el personal civil es el que más antigüedad presenta en dicho destino.

TIPO DE PERSONAL	
Personal Civil	74
Personal Militar	195



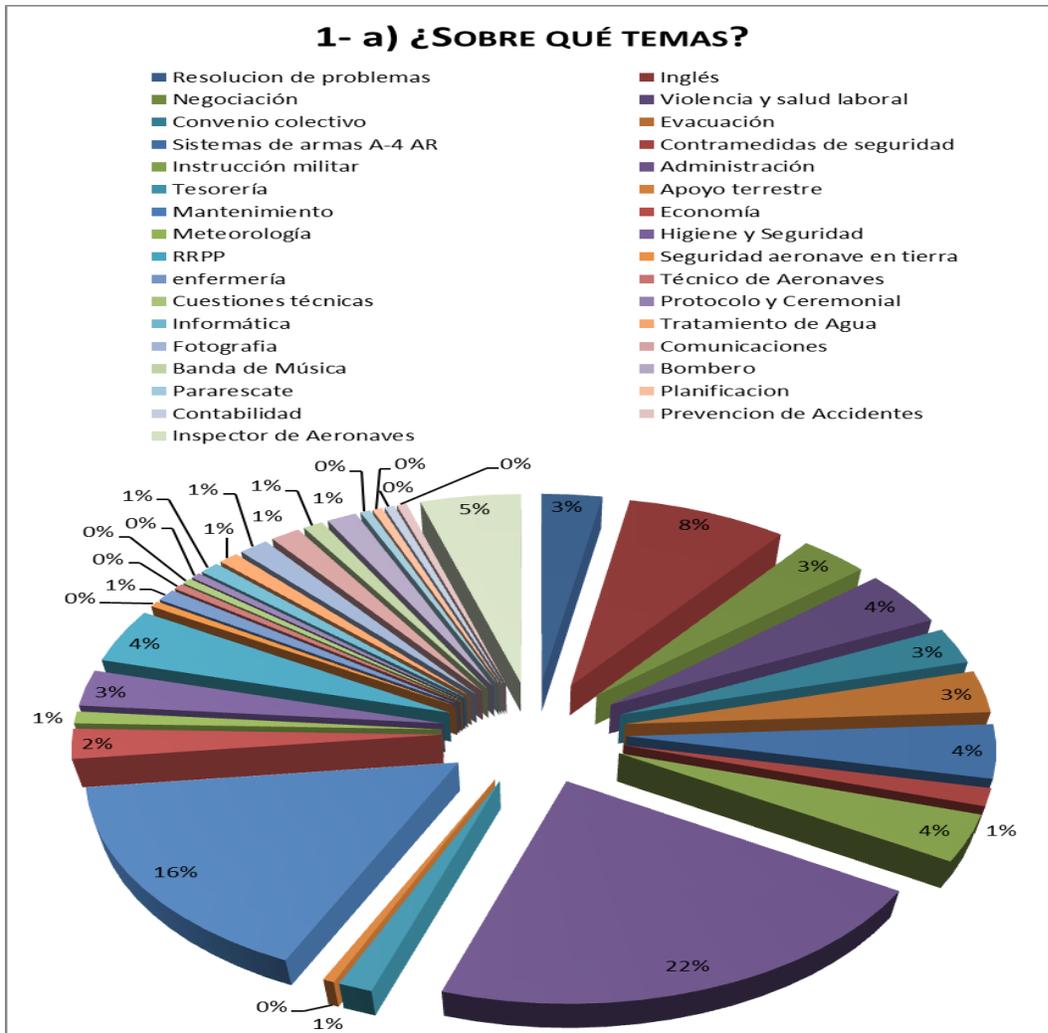
El 28% del personal encuestado es Personal Civil mientras que el 72% es Personal Militar. Estamos en el ámbito de la Fuerzas Armadas y por lo tanto en su mayoría son Militares.

1- ¿HAS RECIBIDO ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN PARA SUS TAREAS DIARIAS POR PARTE DE LA UNIDAD?	
SI	171
NO	98



El 64% del personal encuestado asegura haber recibido algún tipo de capacitación por parte de esta unidad mientras que el 36% asegura que no. El personal militar es capacitado para llevar a cabo sus tareas, pasando por las diferentes escuelas, ya sean la Escuela de Aviación Militar (oficiales), Escuela de Suboficiales y el Instituto de Formación Ezeiza (para suboficiales administrativos, soldados voluntarios y profesionales asimilados). Como se mencionó anteriormente, la mayor parte del personal es militar por ese motivo el 64% dice recibir capacitación. El personal civil tiene la posibilidad de realizar diversos cursos de capacitación pero no todos los realizan.

1- a) ¿SOBRE QUÉ TEMAS?	
Resolución de problemas	6
Inglés	16
Negociación	7
Violencia y salud laboral	9
Convenio colectivo	6
Evacuación	7
Sistemas de armas A-4 AR	9
Contramedidas de seguridad	3
Instrucción militar	8
Administración	46
Tesorería	3
Apoyo terrestre	1
Mantenimiento	34
Economía	5
Meteorología	2
Higiene y Seguridad	6
RRPP	9
Seguridad aeronave en tierra	1
Enfermería	2
Técnico de Aeronaves	1
Cuestiones técnicas	1
Protocolo y Ceremonial	1
Informática	2
Tratamiento de Agua	2
Fotografía	3
Comunicaciones	3
Banda de Música	2
Bombero	3
Pararescate	1
Planificación	1
Contabilidad	1
Prevención de Accidentes	1
Inspector de Aeronaves	10



Fuente: Elaboración personal

Respecto a los temas de capacitación podemos decir que el 22% del personal de la V Brigada ha sido capacitado en temas Administrativos. El 16% en Mantenimiento de Aeronaves. Un 8% en inglés. El 5% Inspector de Aeronave. El 4% fue capacitado en “Violencia y Salud Laboral”, Sistema de ARMAS A-4 AR, RRPP e Instrucción Militar. Un 3% en Negociación, Resolución de Problemas, Higiene y Seguridad, Convenio Colectivo y Evacuación. Un 2% en Economía. Mientras que Tesorería, Apoyo Terrestre, Meteorología, Seguridad de Aeronave en Tierra, Enfermería, Técnicos de Aeronaves, Cuestiones Técnicas, Protocolo y Ceremonial, Tratamiento del Agua, Fotografía, Comunicaciones, Banda de Música, Bomberos, Pararescate, Planificación, Contabilidad y Prevención de accidente en un 1%.

2- ¿SE LE HA BRINDADO INFORMACIÓN SOBRE LAS LEYES QUE LO RIGEN COMO PERSONAL MILITAR/CIVIL (DERECHOS Y DEBERES)?	
SI	256
NO	13



El 95% del personal encuestado dice haber recibido información sobre las Leyes que lo Rigen como Personal Civil / Militar (Derechos y Deberes), mientras que el 5% dice que no. Todo el personal Militar recibe capacitación específica sobre los reglamentos que los rigen. El personal civil no recibe dicha capacitación pero tiene a disposición todos los reglamentos para su conocimiento.

3- ¿TIENE ALGÚN COMPAÑERO O TIENE CONOCIMIENTO SOBRE LA EXISTENCIA DE ALGÚN EMPLEADO CON DISCAPACIDAD QUE TRABAJE EN ESTA UNIDAD?	
SI	97
NO	172



El 36% del personal encuestado asegura tener un compañero con discapacidad que trabaja en la V Brigada, mientras que el 64% desconoce. Al insertar personal con discapacidad no se hace de conocimiento público para toda la Unidad, se incorpora como cualquier otro agente civil. Por ese motivo no todo el personal de la Brigada conoce al empleado mencionado por el 36% del personal encuestado.

4- ¿QUÉ TIPO DE DISCAPACIDAD PRESENTA?	
Motriz	0
Auditiva	97
Visual	0
Del lenguaje	0
Sensorial	0
Mental	0



El 100% de los encuestados dice tener un compañero con discapacidad auditiva en la V Brigada Aérea.

5- ¿SABE UD. QUÉ ES LA DISCAPACIDAD MENTAL LIGERA?	
SI	173
NO	96



Si bien no es una discapacidad muy conocida, el 64% del personal entrevistado afirma conocer acerca de la misma mientras el 36% desconoce.

6- ¿CONOCE A ALGUIEN QUE TENGA DISCAPACIDAD MENTAL LIGERA?

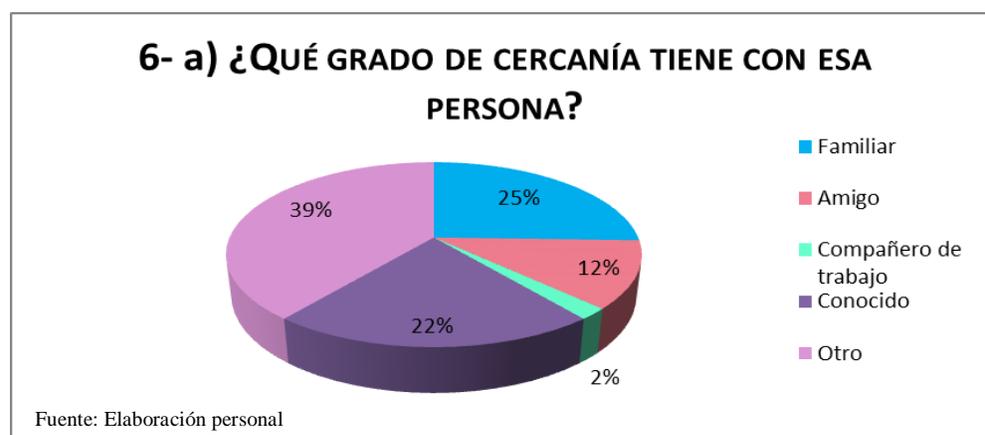
SI	51
NO	218



El 81% del personal encuestado no conoce personas con discapacidad mental ligera, mientras que el 19% asegura conocer.

6- a) ¿QUÉ GRADO DE CERCANÍA TIENE CON ESA PERSONA?

Familiar	13
Amigo	6
Compañero de trabajo	1
Conocido	11
Otro	20

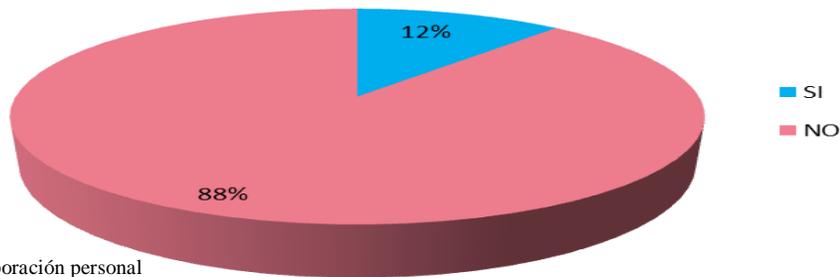


Del 19% del personal encuestado que si conoce personas con Discapacidad Mental Ligera el 25% asegura que son familiares, el 12% amigos, el 2% compañero de trabajo, el 22% conocido y el 39% otro.

7- ¿CONOCE UD. ALGUNA PERSONA CON DISCAPACIDAD MENTAL LIGERA QUE SE DESEMPEÑE COMO PERSONAL CIVIL DE LA FUERZA AÉREA ARGENTINA?

SI	31
NO	238

7- ¿CONOCE UD. A ALGUNA PERSONA CON DISCAPACIDAD MENTAL LIGERA QUE SE DESEMPEÑE COMO PERSONAL CIVIL DE LA FAA?



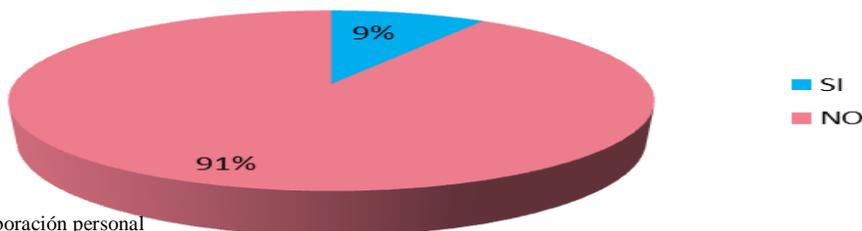
Fuente: Elaboración personal

El 12% del personal encuestado asegura conocer a un empleado con Discapacidad Mental Ligera desempeñándose en Fuerza Aérea Argentina, mientras el 88% dice no conocer a nadie. No se pudo corroborar el dato aportado por el 12% del personal encuestado ya que ningún encargado conoce personal con dicha discapacidad desempeñándose en la FAA.

8. ¿LE MOLESTARÍA TRABAJAR CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD MENTAL LIGERA?

SI	25
NO	244

8. ¿LE MOLESTARIA TRABAJAR CON PERSONAS CON DISCAPACIDAD MENTAL LIGERA?



Fuente: Elaboración personal

El 9% del personal encuestado asegura que le molestaría trabajar con personas con Discapacidad Mental Ligera, mientras el 91% dice no tener inconveniente.

8- a) SI ¿POR QUÉ?	
Genera inconvenientes	6
Bajo desempeño	4
Dificultad en el aprendizaje	2
Genera angustia/mal estar	5
Difíciles de tratar	1
Retrasan la tarea	2
Realizamos tareas riesgosas	3



Del 9% del personal encuestado que dijo que le molestaría trabajar con personas con Discapacidad Mental Ligera el 26% asegura que generaría inconvenientes, el 17% dice que tendría bajo desempeño, el 9% coincide en que tendría dificultad para el aprendizaje, al 22% le generaría angustia y malestar, el 4% asegura que son difíciles de tratar, el 9% dice que retrasarían la tarea y el 13% afirma que sería peligroso ya que se realizan tareas riesgosas.

8- b) NO ¿POR QUÉ?	
Por Inclusión Laboral/Social	20
Igualdad	30
Diversidad	4
Enriquecimiento mutuo	15
Con ayuda terapéutica	4
Mayor concentración y responsabilidad	35
Buenas personas/afectivas	22
No son prejuiciosas	5
N/C	40
Discapacidad acorde al puesto	19
Mejora clima laboral	9
Me es indiferente	30
Dan lo mejor de si	10
Entusiastas	3



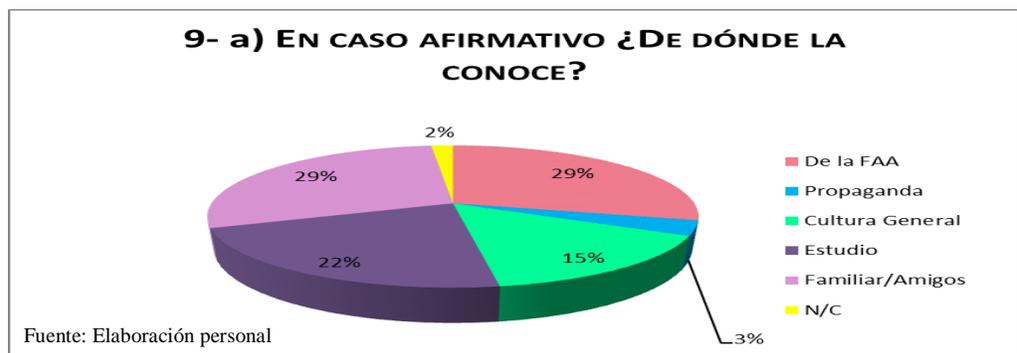
Del 91% del personal encuestado que dijo que no le molestaría trabajar con personas con Discapacidad Mental Ligera el 8% está a favor de la Inclusión Laboral/Social, el 2% afirma que la Diversidad es buena, el 2% no tendría problema siempre y cuando la persona reciba apoyo terapeutico, el 9% coincide en que son personas afectuosas. El 16% decidió no contestar. Un 4% cree que mejoraría el clima laboral mientras que otro 4% opina que son personas que dan lo mejor de sí mismas. El 12% cree en la igualdad de derechos y oportunidades, un 6% opina que sería una experiencia de enriquecimiento mutuo. El 14% asegura que son personas responsables y con mucha concentración. El 2% piensa que no son prejuisosas. El 8% considera que no habría problema siempre y cuando la discapacidad sea acorde al puesto de trabajo. A un 12% le sería indiferente y el 1% asegura que son personas entusiastas. Se puede ver un alto compromiso por parte del personal para trabajar con personas con discapacidad mental ligera.

9- ¿SABE DE LA EXISTENCIA DE LA LEY N° 22.431 EN DONDE SE ESTABLECE UN PORCENTAJE MÍNIMO DEL 4% DE PERSONAL DISCAPACITADO QUE DEBE TENER TODA ORGANIZACIÓN?	
SI	59
NO	210



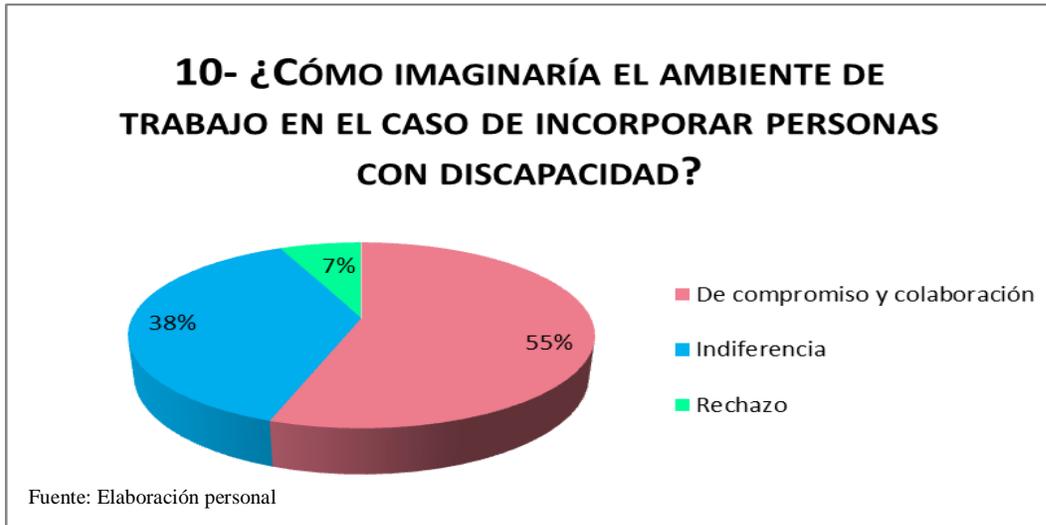
El 22 % del personal encuestado sabe de la existencia de la Ley N° 22.431 en donde se establece un porcentaje mínimo del 4% de personal discapacitado que debe tener toda organización, mientras que el 78% desconoce sobre la existencia de la misma. La mayor parte del personal encuestado desconoce sobre la existencia de dicha Ley ya que no es un aspecto a tratar en sus capacitaciones ni de relevancia en su área de trabajo.

9- a) EN CASO AFIRMATIVO, ¿DE DÓNDE LA CONOCE?	
De la FAA	17
Propaganda	2
Cultura General	9
Estudio	13
Familiar/Amigos	17
N/C	1



Del 22% del personal encuestado que asegura conocer la Ley de Discapacidad el 29% dice conocerla por su trabajo en FAA, el 3% por propagandas. El 15% asegura conocerla por cultura general, el 22% por sus estudios, 29% por familiares/amigos y un 2% decidió no contestar.

10- ¿CÓMO IMAGINARÍA EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL CASO DE INCORPORAR PERSONAS CON DISCAPACIDAD?	
De compromiso y colaboración	171
Indiferencia	117
Rechazo	21



El 55% de las personas encuestadas considera que trabajar con personas con Discapacidad generaría un ambiente de compromiso y colaboración, el 38% afirma que el ambiente sería de total indiferencia y un 2% considera que se generaría rechazo.

ANÁLISIS DE ENCUESTAS AL PERSONAL CIVIL Y MILITAR DE LA V BRIGADA AÉREA

Del personal encuestado se puede decir que en su mayoría son hombres y militares. Debido al hecho de que la incorporación de mujeres a las fuerzas armadas es muy reciente, es normal esta diferencia. Así como también la cantidad de personal militar en comparación al personal civil.

Las edades promedio de dicha unidad son entre 30 y 45 años, esto se debe a que los jóvenes se encuentran en períodos de formación y son destinados a la Brigada cuando acabaron las mismas. Por otro lado, la antigüedad del personal en dicha Unidad suele ser menor a 5 años ya que la mayor parte son militares y ellos viven en un ámbito de rotación constante, desempeñando sus funciones en diferentes unidades del país. El personal civil es el que permanece en la Unidad y puede presentar antigüedad mayor a 25 años.

La mayor parte del personal se desempeña en las Áreas de Grupo Técnico V debido al hecho de que nos encontramos en una Unidad Aérea,

en donde el principal objetivo es Volar, por lo tanto la mayor parte del personal se ocupa de que los aviones estén en condiciones para tal fin.

Respecto a la capacitación recibida, el personal militar es capacitado constantemente, desde su incorporación hasta su retiro. Por ese motivo, el 64% del personal encuestado afirma recibir capacitación sobre las tareas realizadas. El personal civil no recibe capacitación alguna en su incorporación (más allá de la recibida por su especialidad o sus estudios previos) pero si tiene la posibilidad de realizar diversos cursos propuestos por el área de educación aunque no todos los realizan.

Todo el personal Militar recibe capacitación específica sobre los reglamentos que los rigen. El personal civil no recibe dicha capacitación pero tiene a disposición todos los reglamentos para su conocimiento. Por este motivo, el 95% del personal encuestado afirma haber recibido capacitación sobre los reglamentos que los rigen y sólo el 5% desconoce los mismos.

Hablando específicamente de discapacidad, el 36% del personal encuestado dice que en la V Brigada Aérea trabaja una persona que presenta discapacidad auditiva, la cual se desempeña como pintor en el Área de Vivienda. Esto ocurre debido al hecho de que no se realiza una presentación formal a toda la Unidad cada vez que ingresa un personal nuevo, sólo se lo presenta al área en la cual desarrollará sus tareas.

Con respecto a la discapacidad mental ligera la mayor parte del personal encuestado ha escuchado a hablar de ella. Si bien, afirman no tener ningún conocido con dicha discapacidad, afortunadamente el 91% muestra buena predisposición para trabajar con ellas debido a que están a favor de la igualdad y los consideran responsables. La disconformidad reside en los inconvenientes que generarían a la hora de realizar las tareas diarias, sin embargo el ambiente de trabajo sería de compromiso y colaboración.

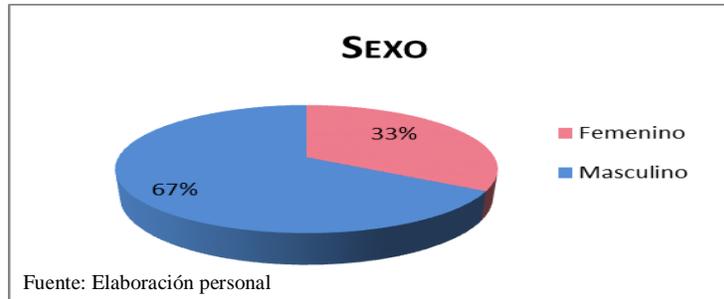
El 12% de los empleados encuestados afirman que la Fuerza Aérea Argentina cuenta con personas con discapacidad mental ligera trabajando en las distintas unidades del país (dicho dato no pudo ser confirmado por ningún directivo de la Unidad).

Por otro lado, sólo aquellos que se desempeñan en áreas como Asesoría Jurídica o Personal conocen sobre la existencia de la Ley N° 22.431, ya que trabajan con ella, algunos afirman conocer sobre la misma a través de familiares y/o amigos que conocen personas con diversas discapacidades, el resto del personal desconoce sobre la existencia de la Ley.

TABULACIÓN DE ENCUESTAS ANÓNIMAS A ESTUDIANTES DE AMUYEN

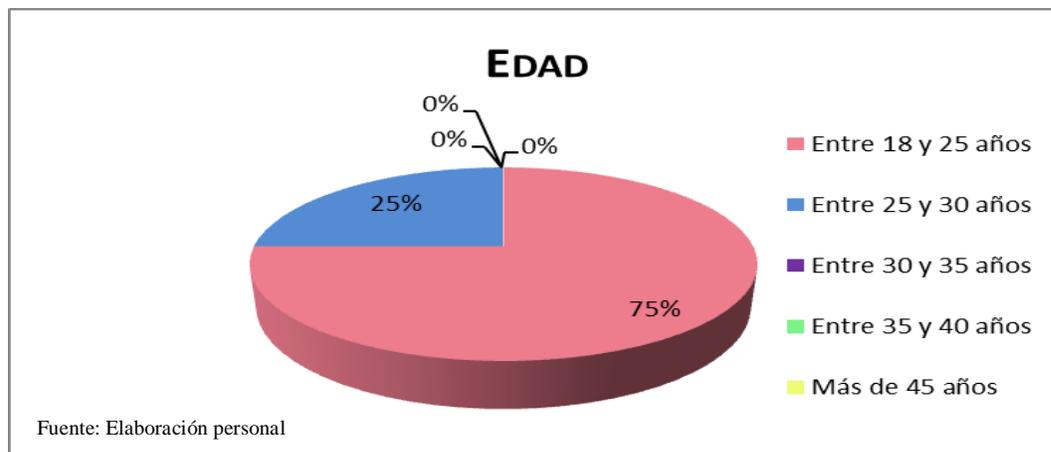
De la tabulación de las entrevistas anónimas, realizadas a 12 alumnos con Discapacidad Mental Ligera que concurren actualmente al Centro de Capacitación AMUYEN, se obtuvieron los siguientes resultados, lo cuales serán analizados al final de la misma:

SEXO	
Femenino	4
Masculino	8



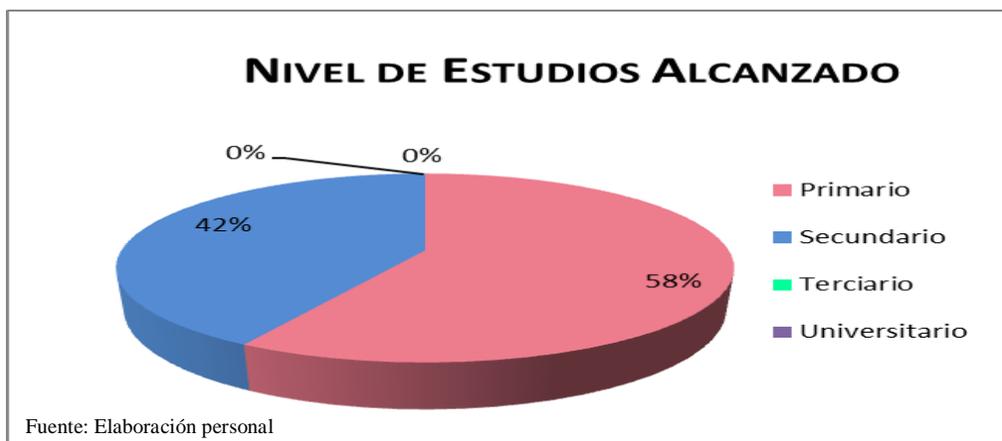
El 33% de los alumnos encuestados son mujeres y el 67% hombres.

EDAD	
Entre 18 y 25 años	9
Entre 25 y 30 años	3
Entre 30 y 35 años	0
Entre 35 y 40 años	0
Más de 45 años	0



El 75% de los alumnos encuestados tienen entre 18 y 25 años de edad, el 24% tiene entre 25 y 30 años. No hay chicos con discapacidad mental ligera mayores a las edades mencionadas. Esto se debe a que AMUYEN recibe en su mayoría chicos jóvenes con intenciones de trabajar. No se especializa en adultos.

NIVEL DE ESTUDIOS	
Primario	7
Secundario	5
Terciario	0
Universitario	0



El 58% de los alumnos encuestados han logrado terminar el Primario, el 42% hicieron hasta el Secundario. No hay actualmente alumnos con nivel terciario ni Universitario.

1. ¿Te gusta venir al Centro AMUYEN?	
SI	12
NO	0



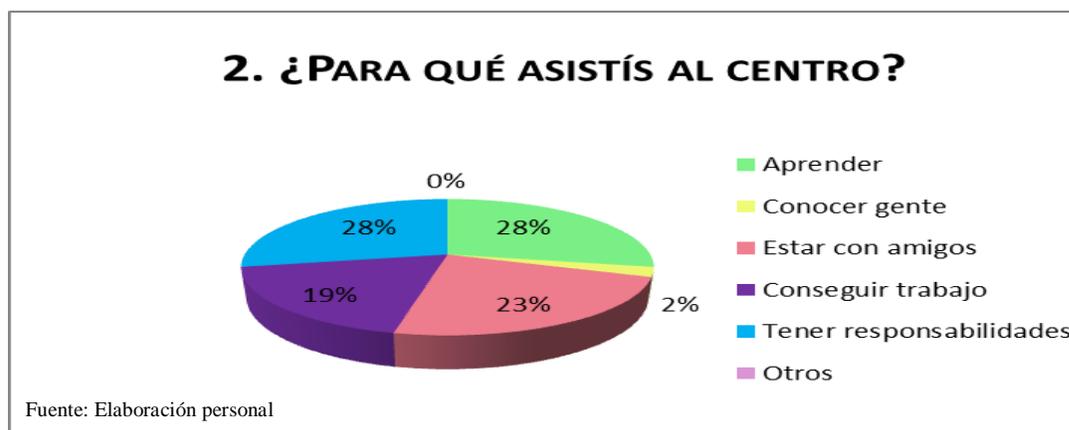
Al 100% de los alumnos encuestados le gusta concurrir al Centro AMUYEN.

1. a) ¿Por qué?	
Me tratan bien	1
Aprendo	8
Es Divertido	8
Tengo muchos amigos	2
Trabajo	4



El 4% de los alumnos encuestados aseguran que les gusta concurrir a dicho centro porque los tratan bien, el 35% afirma que les gusta aprender. Otro 35% dice que es divertido, el 9% tiene muchos amigos y el 17% va porque le gusta trabajar.

2. ¿Para qué asistís al centro?	
Aprender	12
Conocer gente	1
Estar con amigos	10
Conseguir trabajo	8
Tener responsabilidades	12
Otros	0



El 28% de los alumnos encuestados asiste para aprender, el 2% para conocer gente. El 23% concurre para estar con amigos, el 19% busca conseguir trabajo y el 28% va para tener responsabilidades.

3. ¿Qué piensa tu familia sobre tu asistencia a este centro?	
Están de acuerdo	11
Les es indiferente	0
Me obligan o exigen	3
Están en desacuerdo	0

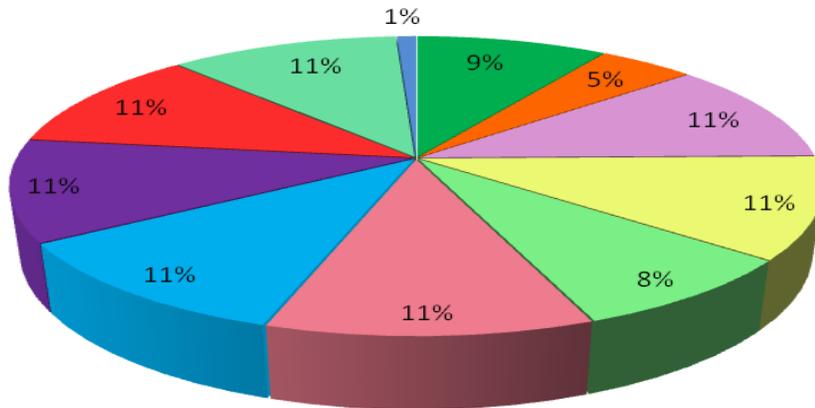


El 79% de los alumnos encuestados asegura que sus familias están de acuerdo con su asistencia al centro AMUYEN. El 21% asegura que los obligan o exigen asistir.

4. ¿Qué tipo de capacitación recibís en este Centro?	
Cocina/Panadería	10
Carpintería	5
Deporte	12
Plástica	12
Electricidad	9
Trabajo protegido	12
Teatro	12
Música	12
Jardinería	12
Capacitación Laboral	12
Peluquería	1

4. ¿QUÉ TIPO DE CAPACITACIÓN RECIBÍS EN ESTE CENTRO?

- Cocina/Panadería
 - Deporte
 - Electricidad
 - Teatro
 - Jardinería
 - Peluquería
- Carpintería
 - Plástica
 - Trabajo protegido
 - Música
 - Capacitación Laboral



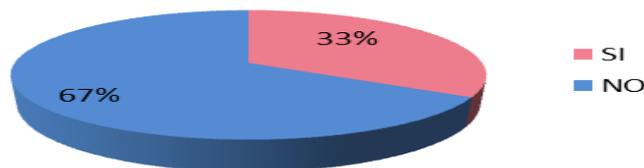
Fuente: Elaboración personal

El 9% de los alumnos encuestados se capacita en Cocina/Panadería, el 8% en Electricidad, el 11% toma clases de Teatro, Jardinería, Música, Trabajo Protegido, Deporte, Plástica y Capacitación Laboral. El 5% se capacita en Carpintería y el 1% tomó un curso de Peluquería.

5. ¿Estás trabajando en este momento?

SI	4
NO	8

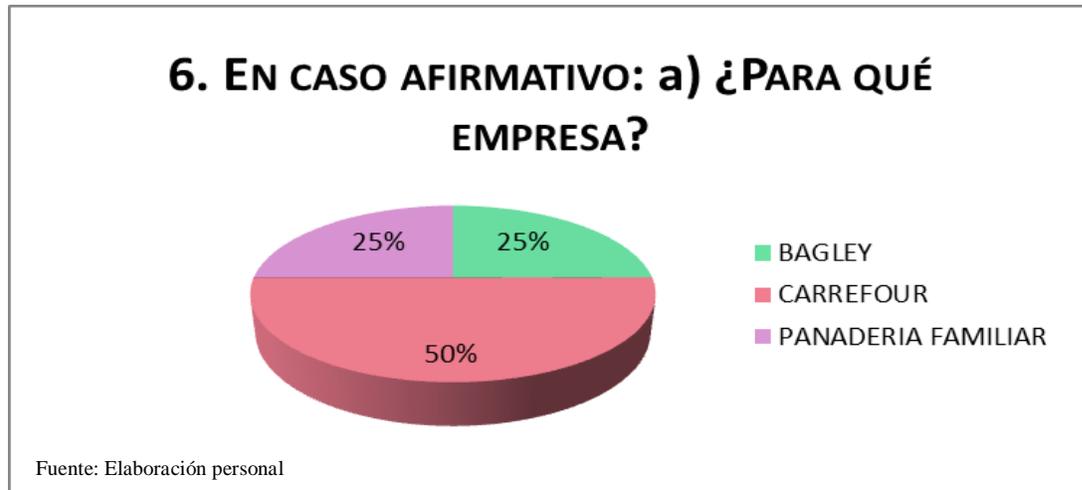
5. ¿ESTÁS TRABAJANDO EN ÉSTE MOMENTO?



Fuente: Elaboración personal

El 33% de los alumnos encuestados ya tiene un trabajo, el 67% se encuentra capacitándose y en la búsqueda de uno.

6. En caso afirmativo: a) ¿Para qué empresa?	
BAGLEY	1
CARREFOUR	2
PANADERIA FAMILIAR	1



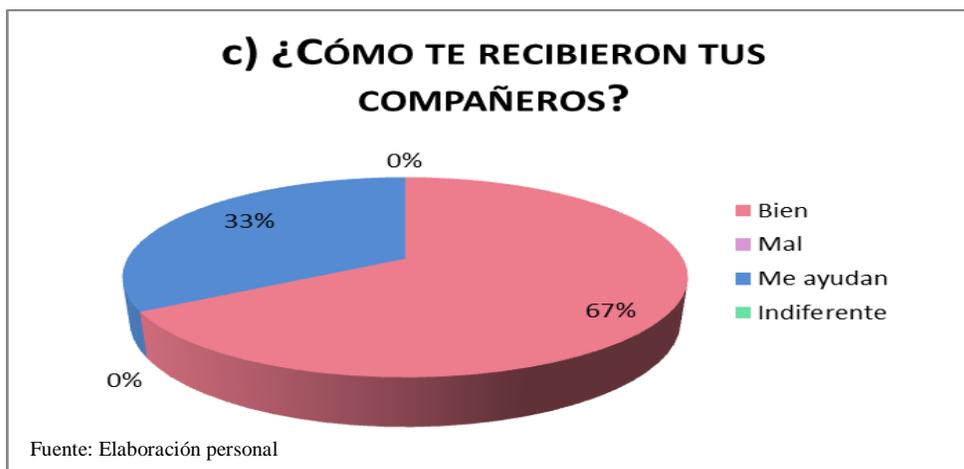
El 25% de los alumnos entrevistados que ya tiene trabajo se desempeñan en la Fábrica de Bagley y en una Panadería Familiar. El 50% en Carrefour.

b) ¿En qué puesto te desempeñas?	
Repositor	1
Línea de producción	1
Ayudante en atención al cliente	1
Panadero	1



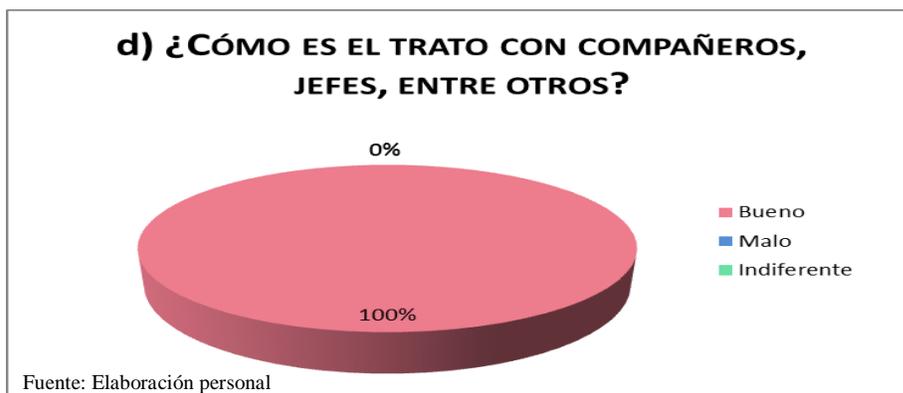
De los alumnos encuestados que ya tienen un trabajo el 25% se desempeña como Repositor, Línea de Producción, Ayudante de atención al cliente y Panadero.

c) ¿Cómo te recibieron tus compañeros?	
Bien	4
Mal	0
Me ayudan	2
Indiferente	0



El 67% de los alumnos encuestados que ya trabaja asegura haber recibido un buen recibimiento por parte de sus compañeros de trabajo, el 33% afirma que los ayudan mucho.

d) ¿Cómo es el trato con compañeros, jefes, entre otros?	
Bueno	4
Malo	0
Indiferente	0



El 100% de los alumnos encuestados que ya trabajan aseguran que su trato con compañeros, jefes y otros dentro de la empresa es bueno.

7. En caso negativo: ¿Te interesaría formar parte de una empresa?	
SI	8
NO	0



El 100% de los alumnos encuestados manifiesta sus deseos por conseguir trabajo y formar parte de una empresa.

8. ¿Te interesaría trabajar para la V Brigada Aérea como Personal Civil de la FAA?	
SI	10
NO	2



Al 83% de los alumnos encuestados le interesaría trabajar como Personal Civil de la FAA en la V Brigada Aérea, al 17% no le interesaría formar parte de la FAA.

8. a) NO ¿Por qué?	
Ya tengo trabajo	1
No me gustan los aviones	1



El 50% de los alumnos encuestados que no tienen interés en formar parte de la FAA afirman que es porque ya tienen trabajo o porque no les gustan los aviones.

8. b) SI ¿Por qué?	
Me gustan los aviones	3
Los militares son buenos	2
Quiero trabajar no importa donde	6
Quiero formar parte de FAA	1



El 25% de los alumnos encuestados que tienen interés en formar parte de la FAA afirma que es porque le gustan los aviones, el 17% dice que los militares son buenas personas, el 50% quiere trabajar sin importar la empresa y el 8% asegura que sería interesante formar parte de esta Unidad.

9. ¿Te gusta relacionarte con otras personas?	
SI	12
NO	0



Al 100% de los alumnos encuestados le gusta relacionarse con otras personas.

10. ¿Te sentís preparado para trabajar en una empresa cumpliendo órdenes, tareas específicas, horarios?	
SI	12
NO	0

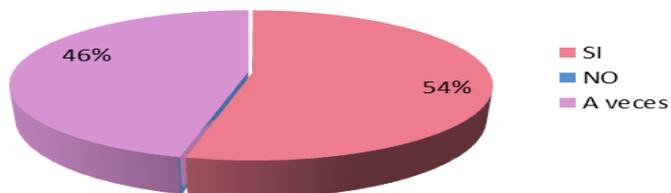


El 100% de los alumnos encuestados asegura estar preparado para trabajar en una empresa cumpliendo órdenes, tareas específicas, horarios.

11. ¿Logras alcanzar los objetivos que te pone tu profesor?

SI	7
No	0
A veces	6

11. ¿LOGRAS ALCANZAR LOS OBJETIVOS QUE TE PONE TU PROFESOR?



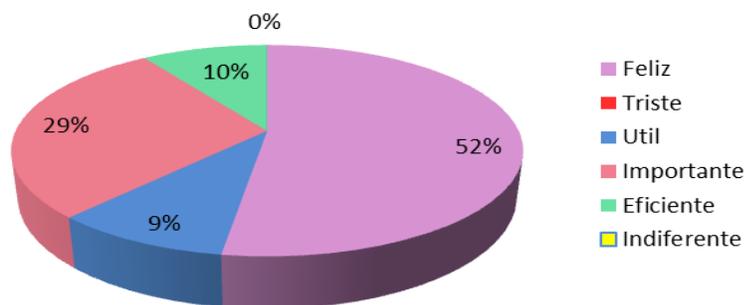
Fuente: Elaboración personal

El 54% de los alumnos encuestados dice alcanzar los objetivos planteados por sus profesores en el centro AMUYEN. El 46% afirma que los alcanza a veces.

11. a) ¿Cómo te sentís cuando lo haces?

Feliz	11
Triste	0
Útil	2
Importante	6
Eficiente	2
Indiferente	0

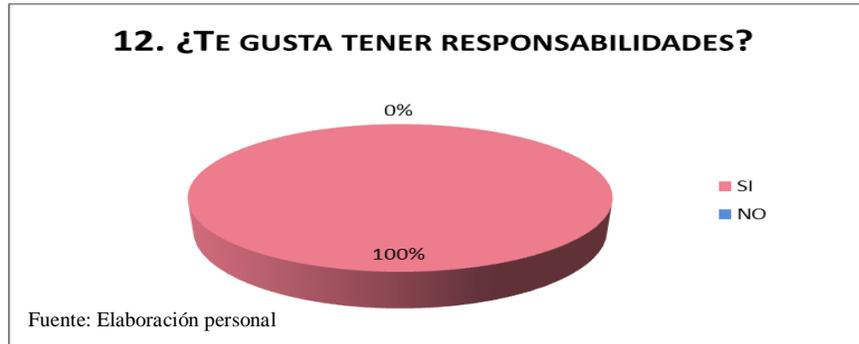
11. a) ¿CÓMO TE SENTIS CUANDO LO HACÉS?



Fuente: Elaboración personal

El 52% de los alumnos encuestados dice sentirse feliz cuando logra los objetivos planteados por sus profesores; el 9% se siente útil, el 29% afirma sentirse importante y el 10% eficiente.

12. ¿Te gusta tener responsabilidades?	
SI	12
NO	0



El 100% de los alumnos encuestados afirma que le gusta tener responsabilidades.

12. a) ¿Por qué?	
Me gusta trabajar	2
Me gusta tener un sueldo	1
Me gusta lograr los objetivos	5
Me gustan que me feliciten	3
Me siento útil	5
Para valerme por mi mismo	1
Es divertido	2
Me gusta ayudar	1
N/C	1



El 24% de los alumnos encuestados dice que le gusta tener responsabilidades para sentirse útil y porque le gusta lograr sus objetivos. El 14% afirma que le gusta que lo feliciten por hacer las cosas bien; el 9% afirma que es divertido tener responsabilidades y que le gusta trabajar; el 5% dice que le gusta tener responsabilidades porque le gusta valerme por sí mismo, le gusta ayudar y tener un sueldo.

13. ¿Cómo te trasladas a lugares lejanos?	
Auto	0
Colectivo	7
Bicicleta	7
Taxi	3
Me llevan	9
Otro	0



El 27 de los alumnos encuestados se traslada a lugares lejanos en bicicleta y/o colectivo; El 11% lo hace en taxi y al 35% lo llevan hasta el lugar sus familiares y/o amigos.

ANÁLISIS DE ENCUESTAS A LOS ALUMNOS DE AMUYEN CON DISCAPACIDAD MENTAL LIGERA

En su mayoría, los alumnos del centro son jóvenes entre 18 y 25 años ya que el Centro AMUYEN se especializa en jóvenes con la intención de insertarlos laboralmente.

Se puede observar que los alumnos encuestados disfrutan de concurrir a dicho centro debido a que es muy divertido y asisten con la finalidad de aprender y tener responsabilidades.

Los alumnos afirman que sus familias están de acuerdo con su asistencia a este centro en donde reciben capacitación sobre Trabajo Protegido, Deporte, Plástica, Música, Teatro, Jardinería, Carpintería y Panadería propiciándole a la Fuerza Aérea personal con formación específica de acuerdo a sus necesidades.

De los alumnos encuestados un gran porcentaje ya ha conseguido trabajo en puestos como Repositores, Ayudantes en Atención al Cliente, Panaderos y en Línea de Producción (Fábrica), siendo muy bien recibidos y manteniendo un buen trato con sus jefes y compañeros.

La mayor parte de los estudiantes desea pertenecer a una empresa ya que les gusta relacionarse con otras personas y afirman sentirse preparados

para cumplir órdenes, horarios y tareas específicas; aseguran alcanzar los objetivos planteados por sus profesores y se sienten felices e importantes al hacerlo; demuestran un interés especial por la V Brigada Aérea ya que les gustan los aviones y lo que la Fuerza Aérea Argentina representa.

Si bien, a la mayoría de los alumnos los llevan sus familiares y/o amigos a lugares lejanos, saben manejarse en colectivo y/o bicicleta evitando que se genere algún inconveniente a la hora de trasladarse hasta Villa Reynolds para prestar sus servicios en dicha Unidad.

DIAGNOSTICO

Luego de haber realizado la recolección y análisis de datos, pude observar con mayor detalle la situación en la que se encuentra la V Brigada Aérea y la realidad del Centro AMUYEN, así como la viabilidad y posibilidad de hacer efectiva la realización del plan de inserción laboral de personas con discapacidad mental ligera que propondré más adelante.

Fuerza Aérea es un Organismo del Estado y como tal se rige por las mismas Leyes vigentes en el marco Nacional de las cuales derivan reglamentos institucionales propios que de ninguna manera pueden ir en oposición a los anteriores.

La Ley N° 22.431 es conocida y aplicable en todo el ámbito de la Institución en su conjunto, teniendo en cuenta a todo el personal distribuido por el país y en comisión en el exterior por lo tanto no se puede calcular en base a la totalidad de personal de la Unidad en cuestión.

Si bien las personas entrevistadas no conocen en profundidad a lo que se dedica el Centro de Capacitación AMUYEN, luego comentarles cuales son las actividades que allí se realizan les resultó interesante la posibilidad de trabajar en conjunto con dicho centro para poder alcanzar así el objetivo de este trabajo final de grado. Una de las actividades realizadas allí se basa en la capacitación de personas con discapacidad mental ligera en carpintería y panadería, como así también en todo lo que implica trabajo protegido y capacitación laboral. Actualmente, resulta interesante para las autoridades de la V Brigada ya que se necesitaría personal para dichas áreas.

“AMUYEN (“Ponerse en camino junto a otro”) presta servicios gratuitos, cuenta con talleres de capacitación laboral y trabajo protegido, centro integrador para ciegos y disminuídos visuales, centro de día para personas con discapacidad mental leve a moderada y adultos, carpintería y panadería.”

El tipo de capacitación que se ofrece en dicho Centro (panadería, carpintería) coincide con las necesidades de personal existentes en la V Brigada Aérea. Así mismo, más allá de las capacitaciones específicas que allí les proporcionan, ellos pueden desempeñarse en variantes similares. Los trabajos de organizar, ordenar, armar, aquellos que requieran concentración y detalles, o repetitivos les encantan y están más que listos para realizarlos.

A su vez, cuentan con psicólogos, psicopedagogos, trabajadores sociales, fonoaudiólogos y profesores de las distintas áreas que realizan el acompañamiento necesario durante el proceso de capacitación e inducción laboral, como también un seguimiento constante mientras que el alumno lo necesite. Vale la pena aclarar aquí que no se necesita de una estructura edilicia específica para que las personas con discapacidad mental

desarrollen sus actividades, de todas formas, en caso de necesitarse, los Encargados de la V Brigada mencionaron que no habría inconveniente alguno en realizarlo.

Vale la pena aclarar que la decisión de contratar personal depende de las vacantes que la Dirección General de Bienestar, ubicada en el Edificio Cóndor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, otorgue a la unidad para tal fin y siendo el principal objetivo de la V Brigada Aérea el *vuelo* y mantenimiento de sus aeronaves esto podría ser un inconveniente al momento de optar por el puesto a cubrir, generalmente las vacantes son utilizadas para adquirir personal que se encargue de colaborar en el logro del objetivo principal (ingenieros, mecánicos, electrónicos). Pese a ello, en estos momentos se necesita personal para el área mencionada y existiría la posibilidad.

De acuerdo a las encuestas realizadas al personal civil y militar de la V Brigada, existirían actualmente personas con Discapacidad Mental Ligera destinadas en distintas unidades del país (dicho dato no pudo ser confirmado por ningún directivo), así como también con discapacidades motoras y sensoriales ocupando diferentes puestos. Puntualmente, en la V Brigada Aérea cuentan con un personal civil con discapacidad sensorial auditiva desempeñándose como pintor en el área de vivienda, con el cual el resto del personal afirma que mantienen buena relación. Esto nos da la pauta de que las personas con discapacidades son bien recibidas y reciben buen trato por parte de encargados y compañeros.

Por otro lado, el mayor porcentaje de las personas encuestadas indica que considera de suma importancia la incorporación de personas con discapacidad mental ligera, no sólo por inclusión social y compromiso con la sociedad (responsabilidad social) sino también porque creen en la igualdad de derechos y oportunidades, además afirman que son personas con mayor compromiso y responsabilidad a la hora de trabajar. Un porcentaje menor del personal indica que sería problemático trabajar con ellos ya que consideran que generarían inconvenientes, bajo desempeño y malestar en el resto del personal. Con este análisis se puede decir que habría buena predisposición para colaborar en la inserción laboral de chicos con discapacidad mental ligera y que no se generaría inconveniente alguno.

Como aspecto negativo, el encargado del Centro indica que las organizaciones normalmente buscan chicos con Síndrome de Down debido a que dicha discapacidad es percibida a simple vista por su rasgo característico (rostro más plano de lo habitual y ojos achinados) lo cual es ventajoso para ellos ya que sus clientes los catalogan como organizaciones socialmente responsables a favor de la inclusión. No dejando de ser esto un

acto discriminatorio por parte de las mismas ya que los utilizan como medio de publicidad.

La Ley N° 22.431 no establece un grado de discapacidad mínimo, lo que permite que cualquier persona con una ligera discapacidad sea valorado como tal; cubriendo ese 4% de personal exigido con personas con invalideces leves y/o motrices. El hecho de que el empleado tenga discapacidad mental asusta a cualquier empresa por prejuicios o desconocimiento; sin embargo son chicos muy entusiastas, que se comprometen con las tareas y objetivos planteados.

Como inconvenientes a la hora de la inserción laboral se pueden mencionar prejuicios, segregación, impaciencia por parte del instructor que capacita que puede no saber transmitir pautas claras y concisas, desconociendo la dificultad cognitiva del discapacitado y del grado de autoestima que padezca el mismo.

Con respecto al análisis de los datos realizado sobre las encuestas a los alumnos con Discapacidad Mental Ligera que concurren al centro AMUYEN, se puede destacar el hecho de que los alumnos *demuestran buena predisposición para trabajar en diferentes empresas realizando un gran esfuerzo para incorporarse a la sociedad.*

La mayor parte de los estudiantes desea pertenecer a una empresa ya que les gusta relacionarse con otras personas y afirman sentirse preparados para cumplir órdenes, horarios y tareas específicas; aseguran alcanzar los objetivos planteados por sus profesores y se sienten felices e importantes al hacerlo; demuestran un interés especial por la V Brigada Aérea ya que les gustan los aviones y lo que la Fuerza Aérea Argentina representa.

Debido al hecho de la que Brigada se encuentra a 12km de la Ciudad de Villa Mercedes, el tema del traslado es un punto importante a tener en cuenta, de la encuestas realizadas se pudo observar que si bien, una gran parte de los alumnos suele trasladarse a distintos sectores de la ciudad en auto con sus padres o familiares, muchos de ellos saben tomar un colectivo o andar en bicicleta y se movilizan solos sin ningún inconveniente.

A raíz de este último análisis, se puede decir que *los estudiantes de AMUYEN tienen buena predisposición para afrontar las responsabilidades que implicaría el ingresar como Personal Civil a la Fuerza Aérea, y que cuentan con los conocimientos necesarios para ocupar las vacantes existentes.*

Para finalizar, respecto a las entrevistas realizadas a empresas que contrataron personas con discapacidad mental ligera, se puede destacar el hecho de que los jóvenes incorporados no han tenido inconveniente alguno durante su adaptación al puesto de trabajo y al grupo de pares. No fue necesario realizar ningún cambio estructural ni organizacional para realizar su incorporación ya que se desempeñan con normalidad como el resto de sus compañeros.

He conversado con personal del Departamento de Recursos Humanos de Carrefour y Bagley de Villa Mercedes, provincia de San Luis, en donde en estos momentos se encuentran trabajando jóvenes con discapacidad mental ligera, síndrome de down y discapacidad auditiva, en su mayoría provenientes del centro AMUYEN, bajo la modalidad de pasantías o contratados. Dichas organizaciones se encuentran muy a gusto con el desempeño de estos jóvenes debido los beneficios sociales y organizacionales que le generan. Ambas coinciden que sus ingresos proporcionaron una mejora en el clima laboral y una gran aceptación por parte de los clientes, ya que les permitió posicionarse como organizaciones socialmente responsables.

En base al modo de reclutamiento, ambas han llevado a cabo el proceso de selección mediante entrevistas y exámenes pre-ocupacionales correspondientes para seleccionar al candidato que mejor se ajustara a los requerimientos del puesto.

Durante su inducción, el centro AMUYEN realizó un acompañamiento terapéutico permanente hasta lograr una adaptación adecuada; aunque actualmente los jóvenes siguen concurriendo a dicho centro donde continúan recibiendo capacitaciones y apoyo psicológico.

A modo de cierre se puede decir que la viabilidad del Proyecto de Grado queda demostrada. La buena predisposición de los Encargados de la V Brigada Aérea y del personal civil y militar de la misma, la existencia de la vacante disponible, la cooperación del Centro de Capacitación AMUYEN, el compromiso y la responsabilidad demostrada por los alumnos de dicho Centro y los testimonios de empresas que ya contrataron personas con discapacidades de este tipo indicaría que la propuesta que se presentará a continuación puede ser aplicada y llevada a cabo sin inconveniente alguno.

PROPUESTA

Mi propuesta, de acuerdo a las necesidades de la V Brigada Aérea, es brindarle las herramientas necesarias y adaptadas a la misma, con el fin de que sean ellos quienes puedan aplicarlas sin dificultad para inducir personas con discapacidad mental ligera y de esta manera crear un marco de oportunidad, concientizando a la Fuerza Aérea respecto de su importancia y permitiéndole un acercamiento social y humanitario. Para lograr esto propongo:

1. Realizar el **Análisis y Descripción de los Puestos** de trabajo.
2. Proveer a la V Brigada Aérea de las herramientas necesarias para que puedan desarrollar el **Proceso de Reclutamiento y Selección**, por medio de un programa que contará de cuatro etapas:
 - Planificación de Recursos Humanos
 - Reclutamiento
 - Selección de Personal
 - Inducción y Seguimiento

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En el **ANEXO IV** se adjuntan las descripciones propuestas para los puestos de carpintería y de ayudante de cocina en los cuales se pretende incorporar a las personas con Discapacidad Mental Ligera provenientes del Centro de Capacitación Amuyen.

En ellos también se determinan las funciones generales, funciones específicas, requerimientos académicos, requerimientos físicos, responsabilidades, habilidades y destrezas que deberán poseer cada uno de los empleados que se desempeñarán en estos puestos.

Dicha descripción se realiza con la finalidad de que el nuevo empleado sepa con certeza cuáles son las tareas que deberá realizar, como así también sus responsabilidades y el alcance de su trabajo. Por otro lado, sirve como herramienta para que su jefe inmediato pueda otorgarle el apoyo, seguimiento y evaluación necesarios para que se desarrolle eficientemente.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- **PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La Planificación de los Recursos Humanos permite suministrar a la organización el personal adecuado, en el momento adecuado. Se trata de una actividad altamente prioritaria.

Según lo observado a lo largo de este proyecto final de grado, la V Brigada Aérea no lo lleva a cabo, por lo cual, sería ideal que pudiera identificar sus planes a corto y a largo plazo en lo referente a recursos

humanos, ya que esto permitiría mejorar la eficiencia y eficacia de esta unidad mediante la aportación de personal más capacitado.

Para ello deberían centrarse en un enfoque cualitativo, el cual trata de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de la institución; teniendo en cuenta las opiniones de los jefes respecto a las necesidades futuras de empleo.

Si bien el Departamento de Personal de la Brigada realiza listados en donde detallan quienes son los agentes próximos a jubilarse; aquellos que se encuentran cursando alguna enfermedad que les impida regresar a sus tareas habituales; mujeres embarazadas; bajas por renuncia, cesantía y/o fallecimiento; y pases a otras unidades militares, sería de suma importancia que realizaran la planificación adecuada para determinar cuantas vacantes quedarán como consecuencia de esto y buscar la forma de cubrirlas de forma interna o externa.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al Jefe de la V Brigada y al Encargado de Personal, actualmente existe la necesidad real de incorporar personal en la sección carpintería dentro del Grupo Técnico V. No obstante también se brindarán las herramientas necesarias para la posible incorporación de personal en el área de cocina.

Previo a iniciar el proceso de reclutamiento, se deberá solicitar la vacante en cuestión a la Dirección General de Personal y Bienestar, Administración de Personal Civil, ubicada en el edificio Cóndor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por medio de un expediente y de la lista de prioridades.

- **RECLUTAMIENTO**

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes; inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. La descripción del puesto realizada en páginas anteriores constituye un instrumento esencial ya que proporcionan información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante (ayudante de cocina y carpintero).

En este caso se propone realizar un reclutamiento externo, pretendiendo cubrir la vacante con candidatos provenientes del Centro de Capacitación AMUYEN, institución educativa de jóvenes con instrucción formal pero con poca experiencia laboral.

Para ello, el encargado del Departamento de Personal de la V Brigada se contactará con el centro mencionado con el fin de solicitar los currículos de los posibles candidatos a cubrir las vacantes en cuestión.

- **SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. No todos los solicitantes recorren todos los pasos. Para ello tomé como ejemplo los pasos extraídos del libro “Administración de Recursos Humanos” (14^a.ed.) de Bohlander y Snell y “Administración de Personal y Recursos Humanos” (4^{ta} ed.) de Werther y Keith.

La totalidad del proceso fue adaptado para ser llevado a cabo por el Jefe de Departamento de Personal de la V Brigada Aérea.

PASO 1: RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen a la organización. La selección se inicia con una entrevista entre el candidato y el jefe de personal, donde ambos empiezan a formarse una opinión respecto al otro.

En este punto se recibirán los currículos de los posibles candidatos provenientes del Centro AMUYEN.

PASO 2: ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Consiste en una charla formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Constituye la técnica más ampliamente utilizada debido a que les permite a los entrevistadores obtener información sobre el solicitante y viceversa.

En la misma sería importante recolectar datos personales respecto a constitución del grupo familiar, pasatiempos, capacitaciones, planificación académica, antecedentes laborales, debilidades y fortalezas, capacidad para recibir órdenes y para trabajar en equipo o de manera independiente. También sería relevante indagar sobre sus conocimientos acerca de la Fuerza Aérea y aquellos motivos por los cuales le gustaría desempeñarse como Personal Civil.

Por otro lado sería propicio brindarle al postulante la oportunidad para que pueda evacuar aquellas dudas que puedan surgirle sobre el puesto y la organización.

PASO 3: PRUEBAS DE IDONEIDAD

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

En este caso se podrían aplicar 3 tipos de pruebas: psicológicas, de conocimiento y de desempeño. Las mismas fueron adaptadas para que puedan ser realizadas por el Jefe del Departamento de Personal de la V Brigada Aérea.

- ✘ **Pruebas Psicológicas:** se enfocan en la personalidad, miden la disposición y el temperamento. Los cinco factores básicos analizados son la extroversión; amabilidad; escrupulosidad; la estabilidad emocional; y la apertura a experiencias.

Existen 2 tipos de pruebas: las cuantitativas y las cualitativas. Las primeras pueden ser realizadas y evaluadas por cualquier persona que haya recibido el adecuado entrenamiento, ya que se encargan de **medir** factores relacionados con la memoria, atención, concentración, entre otros, como por ejemplo el Test de Respuesta Máxima de Cronbach (inteligencia, aptitudes o habilidades), Escala de Introversión – Extraversión de A.R. ROOT. **(ANEXO V)**

Para la realización de las pruebas cualitativas deberá ser necesaria la colaboración de los psicólogos que trabajan en el Escuadrón Sanidad, perteneciente a esta Brigada, dejando a su criterio la elección de los Test a aplicar.

- ✘ **Pruebas de Conocimiento:** en este caso se podría aplicar la Prueba General de Aptitud, la cual es útil para medir la habilidad verbal, espacial y numérica del candidato en cuestión. Sin embargo, considero que este paso podría omitirse debido a que los puestos a cubrir requieren mayor destreza manual/práctica que teórica.
- ✘ **Pruebas de Desempeño:** miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Los responsables de realizar este tipo de pruebas serán los jefes de cada área en cuestión. El Jefe de Carpintería y el Jefe de Cocina podrán solicitarles que realicen un trabajo específico utilizando la prueba de desempeño que se adjunta en el **ANEXO VI**.

PASO 4: VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

De los solicitantes que mejor calificados estén, se debería investigar la información sobre sus empleos anteriores (si los tuviese) y cuales quiera otros datos.

En este caso, este paso podría omitirse debido a que la información suministrada en los currículos vitae de cada uno de estos candidatos, es abalada por el Centro de Capacitación AMUYEN. Excepto haya quedado alguna duda puntual sobre algún dato obtenido a lo largo del proceso.

PASO 5: ENTREVISTA CON EL JEFE DE LA V BRIGADA AÉREA

En este punto se llevará a cabo la presentación oficial de los candidatos que mejor se adecuen a los requerimientos del puesto con el Jefe de Brigada. Se realizará una entrevista en la cual podrá hacerse presente el Encargado de Cocina o Carpintería y el Jefe de Departamento de Personal.

La presencia del Encargado del área en el cual el candidato se desempeñará es esencial ya que podrá evaluar especialmente habilidades y conocimientos técnicos requeridos para el puesto.

Finalizadas las entrevistas se definirá entre los tres Jefes quien es el candidato que pasará a realizarse las pruebas psicofísicas.

PASO 6: EXAMEN MÉDICO

Debido a que este paso representa un costo importante para la organización se realiza una vez elegido al candidato que mejor se adapte al puesto en cuestión.

Por lo general se hace para asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir con los requisitos del puesto. También proporciona un punto de partida frente al cual puedan compararse e interpretarse los demás exámenes médicos subyacentes. Este último punto es importante sobre todo en la determinación de discapacidades causadas por el trabajo según la Ley de Compensación de los Trabajadores.

En la Fuerza Aérea Argentina, previo a realizarse el alta definitiva del agente civil, se somete al candidato a un examen psicofísico el cual consiste en: análisis de laboratorio, de vista, odontológico, audiometría, radiografía de tórax, electrocardiograma, control clínico general, psicológico y psiquiátrico; y en el caso de las mujeres, ginecológico.

Se adjunta modelo utilizado actualmente por la Fuerza Aérea Argentina para hacer el análisis psicofísico en **ANEXO VII**.

PASO 7: DECISIÓN DE CONTRATAR

Señala el final del proceso de selección. Es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados con el fin de mantener la buena imagen de la organización. Ya que de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado ya que constituyen el inicio de su legajo personal.

Una vez obtenido el apto psicofísico, se cita a la oficina de personal al candidato para armar el legajo correspondiente con la información personal, académica y certificado de reincidencia; el cual será remitido con copia a la Dirección General de Personal y Bienestar, cita en el edificio Cóndor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con la finalidad de que se realice el alta definitiva como Personal Civil.

Una vez dado de alta, se le asigna un número de identificación personal, el cual es comunicado al organismo por medio de un mensaje y a partir de allí se cita al agente en cuestión para que comience a trabajar.

- **INDUCCIÓN Y SEGUIMIENTO**

Inducción

La inducción tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral. Comienza desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir y se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para dirigir la información requerida y aplica con un grado de éxito lo que ha estado aprendiendo.

El primer día de trabajo del nuevo agente civil, será dedicado exclusivamente a realizar el programa de orientación necesario. El mismo constará de cuatro etapas: bienvenida; información sobre la Fuerza Aérea Argentina y la V Brigada Aérea; derechos y obligaciones laborales; y conocimiento de su área y puesto en cuestión, en el **ANEXO VIII** se adjunta una propuesta para dicho programa paso por paso.

De esta manera se pretende acelerar la socialización del nuevo empleado para que pueda comprender y aceptar los valores y normas que rigen en esta Institución.

Paralelamente al proceso de inducción realizado al nuevo agente civil se propone llevar a cabo una charla informativa dictada por profesionales del Centro AMUYEN, dirigida a sus compañeros y jefes directos y a todo aquel que desee participar, en el **ANEXO VIII** se puede observar también un tipo de Charla Informativa con los puntos importantes a tratar en este caso en particular.

Seguimiento

Para que el programa de orientación sea exitoso, es importante incluir un adecuado seguimiento. Para ello propongo realizar un cuestionario de verificación que permita identificar las partes fuertes del programa

implementado anteriormente, así como los aspectos que se deberían seguir trabajando y reforzando.

Se deberá recolectar información respecto a la percepción del nuevo agente en relación a su trabajo, el vínculo con sus pares y superiores, su opinión respecto al proceso de inducción, si está conforme con el apoyo terapéutico proporcionado por el Centro de Capacitación AMUYEN, y brindarle al postulante la oportunidad para que pueda evacuar aquellas dudas que puedan surgirle sobre el puesto y la organización o realizar aquellos comentarios que le parezcan pertinentes.

Cabe aclarar que a lo largo de todo el Proceso de Inducción y Seguimiento, de acuerdo a lo acordado con el Centro AMUYEN, el nuevo empleado contará con el apoyo de un profesional proporcionado por dicha ONG, quien le brindará todo el apoyo necesario con el objeto de lograr una correcta y rápida adaptación al puesto y a su entorno. Cuando el profesional así lo considere, dicho empleado continuará recibiendo su apoyo concurriendo a dicho Centro fuera del horario laboral.

CONCLUSIÓN

Los obstáculos y la discriminación siguen existiendo, pero cada vez vemos más discapacitados que trabajan.

La mayoría de quienes no trabajan desearían hacerlo. Muchas veces, estas personas son rechazadas por la creencia equivocada de que la organización no cuenta con puestos que podrían desempeñar efectivamente. Asimismo, el temor de que los discapacitados sufran más accidentes o de que se agraven las discapacidades que ya padecen, ha impedido su incorporación a la fuerza laboral. Sin embargo, las obstrucciones físicas se eliminan a medida de que se realizan las mejoras aprobadas por las legislaciones para dar cabida a los trabajadores discapacitados.

Se espera que los esfuerzos para eliminar la discriminación de los discapacitados en cuanto a contratación, promoción y compensación aumenten de manera dramática, a medida que las organizaciones comienzan a cumplir las obligaciones que establece la Ley.

Ya abocándome puntualmente al tema principal de este trabajo final de grado, estoy en condiciones de afirmar que es necesario, fundamental y, por sobre todas las cosas, factible realizar un Plan de Inserción Laboral de Personas con Discapacidad Mental Ligera en la V Brigada Aérea, Villa Reynolds.

Es necesario por varias causas que fueron desarrolladas a lo largo del trabajo, de las cuales haré un análisis rápido en esta sección. Primero que nada, existen puestos claves dentro de la Unidad que pueden ser ocupados por personas con estas características. En segundo lugar, serviría para concientizar a esta Unidad sobre la importancia de la inclusión. Y finalmente permitiría crear un marco de oportunidad laboral para personas con Discapacidad Mental Ligera.

Es fundamental por el simple hecho de que existe una Ley de Discapacidad que obliga a las organizaciones a contar con un 4% de personal discapacitado, que si bien esto en la Fuerza Aérea se cumple, con este proyecto se estaría contribuyendo a la inserción de personas que realmente lo necesitan y se encuentran comprometidas y entusiasmadas con crecer y desarrollarse profesionalmente, esmerándose en realizar cursos y capacitaciones.

Finalmente, al analizar la factibilidad de esta propuesta, se tuvo en cuenta: en primera medida, la opinión de las personas que trabajan en esta Unidad; la necesidad real y actual de personal en puestos como el de carpintería y la buena predisposición por parte de los Jefes y Encargados de los distintos departamentos; como así también con el apoyo del Centro de Capacitación AMUYEN, quienes realizarían el acompañamiento terapéutico

necesario a lo largo de todo el proceso y mientras el candidato así lo requiera.

En base al objetivo general de este trabajo final de grado realicé todo el proceso de selección de personal aplicado puntualmente a la V Brigada Aérea, el cual incluyó un análisis y descripción de los puestos a cubrir; la planificación de los recursos humanos; reclutamiento; selección de personal; inducción y seguimiento que puede ser llevado a cabo sin inconvenientes por cualquier miembro del departamento personal siguiendo los pasos propuestos en páginas anteriores.

Alcanzar o no dicho objetivo general dependerá del compromiso y seriedad de las autoridades de la V Brigada Aérea, favoreciéndole a la Fuerza Aérea un acercamiento social y humanitario con la sociedad.

“Emplear personas con discapacidades proporciona ventajas que incluyen seriedad, mayor índice de asistencia, lealtad y menor rotación.”

BIBLIOGRAFIA

- (s.f.). Obtenido de <http://www.internationaldisabilityalliance.org/es>
- 18.651, L. N. (9 de MARZO de 2010). Protección Integral de Personas con Discapacidad. CAPITULO 1, ARTICULO 2. ARGENTINA.
- (Diciembre de 2015). Folleto Institucional Museo Histórico V Brigada Aérea. Villa Reynolds, San Luis, Argentina.
- 21, F. I. (s.f.). FUNDACION IBEROAMERICANA DOWN 21. Obtenido de ¿Por qué es importante que trabajen las personas con discapacidad intelectual?:
http://www.down21.org/?option=com_content&view=article&id=385:por-que-es-importante-que-trabajen-las-personas-con-discapacidad-intelectual&catid=97:personas-con-discapacidad-intelectual-y-el-empleo&Itemid=2174
- Administración del Factor Humano. (s.f.). Obtenido de Conceptos: <https://admfactor1.wordpress.com/2015/02/19/conceptos-2/>
- Análisis y Descripción de Puestos. (2011). Obtenido de <http://practicajuridicayempresarial.blogspot.com.ar/2011/10/el-analisis-y-descripcion-de-puestos.html>
- Barceló, R. R. (s.f.). ECURED, Discapacidad. Obtenido de <http://www.ecured.cu/Discapacidad>
- Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración (3era ed.). McGraw-Hill.
- Davis, D. &. (2000).
- Delgado, R. (s.f.). Publicacionesurbe.edu. Obtenido de LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS METALMECÁNICAS:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/496/1237>
- Dominguez, G. (s.f.). Wikipedia. Obtenido de Deficiencia Mental. Concepto y Criterios: http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional
- Escobar, B. (2010). Obtenido de <http://www.down21.org>
- FUERZA AEREA ARGENTINA. (s.f.). Obtenido de <http://www.faa.mil.ar>

Guillermo, M. (s.f.). Administración de Personal. Obtenido de Paso 2: Pruebas de Idoneidad: <http://adpcomercial6.blogspot.com.ar/2007/11/paso-3-entrevista-de-seleccin.html>

Hopenhayn, M. (1988). El trabajo: Itinerario de un concepto. Santiago de Chile.

Inducción al Personal. (s.f.). Obtenido de Programa de Inducción: http://induccionalpersonal.blogspot.com.ar/2011/07/programa-de-induccion_6343.html

Kuby, R. J. (2005). Wikipedia. Obtenido de Encuesta: <https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

Moraca, G. (s.f.). Adinistración del Personal. Obtenido de <http://adpcomercial6.blogspot.com.ar/2007/11/paso-2-pruebas-de-idoneidad.html>

Moraca, G. (s.f.). Administración de Personal. Obtenido de Paso 2: Pruebas de Idoneidad: <http://adpcomercial6.blogspot.com.ar/2007/11/paso-3-entrevista-de-seleccin.html>

OHL, M. R.–B. (s.f.). FUNDACION IBEROAMERICANA DOWN21. Obtenido de La Responsabilidad Social Corporativa y las personas. Madrid.: <http://www.down21.org/empleo/104-empresas-socialmente-responsables/565-la-responsabilidad-social-corporativa-y-las-personas>

Planificación de Recursos Humanos. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/sustituciondepuestosclave/project-definition#TOC-Bibliograf-a>

Rodriguez, J. C. (s.f.). La planeación de los recursos humanos . Obtenido de Monografias.com: www.hacienda.go.cr

Salud, O. M. (s.f.). Concepto de deficiencia, discapacidad y minusvalía. Obtenido de <http://www.asociaciondeostomizados.com/pdf/documentos/diferencia-y-minusvalia.pdf>

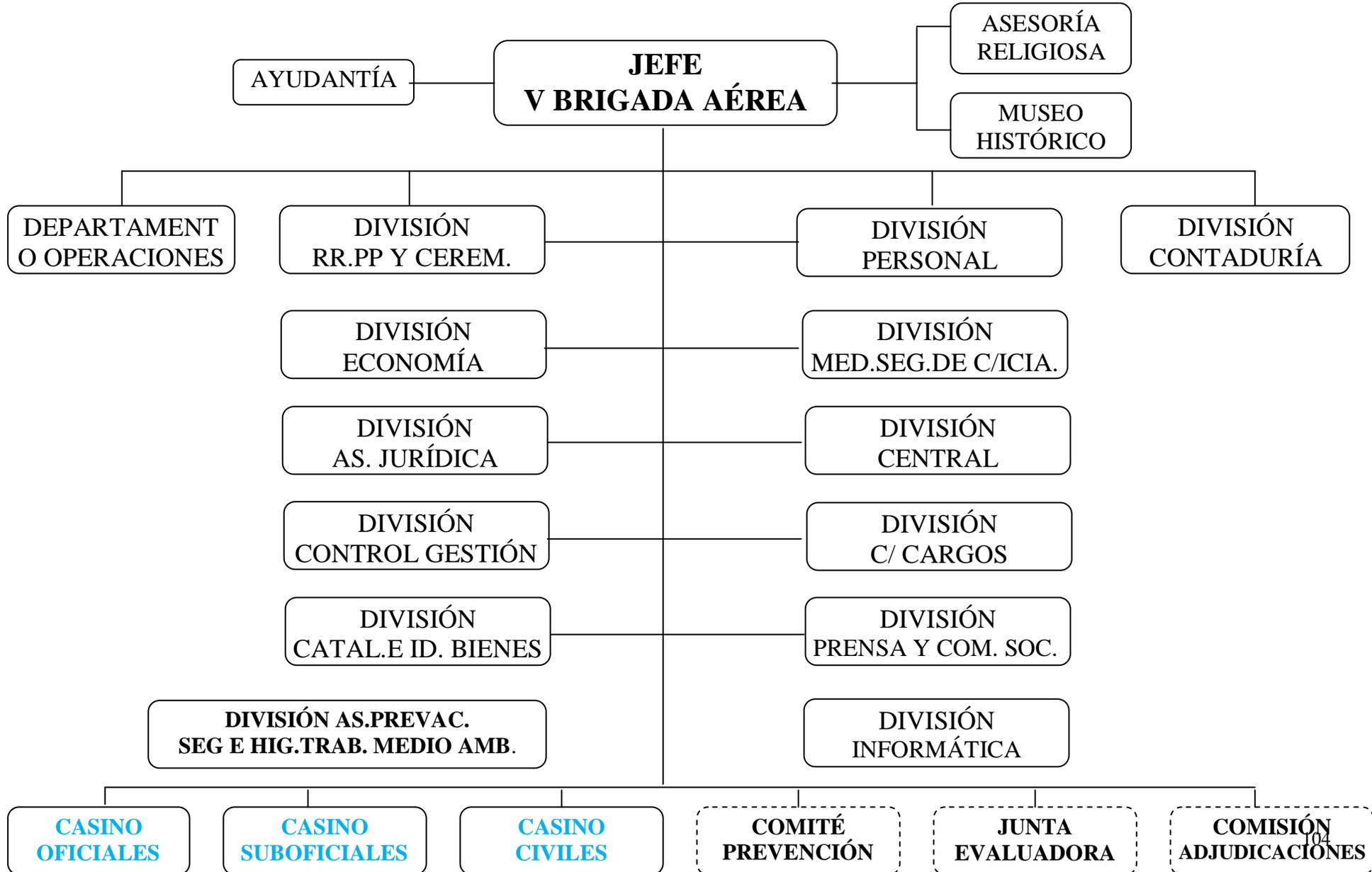
SliderShare. (s.f.). Obtenido de La Entrvista: <http://es.slideshare.net/isvimed/la-entrevista-33957382>

Somavía, J. (1991). Trabajo Decente: Memoria del Director General, OIT. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_decente

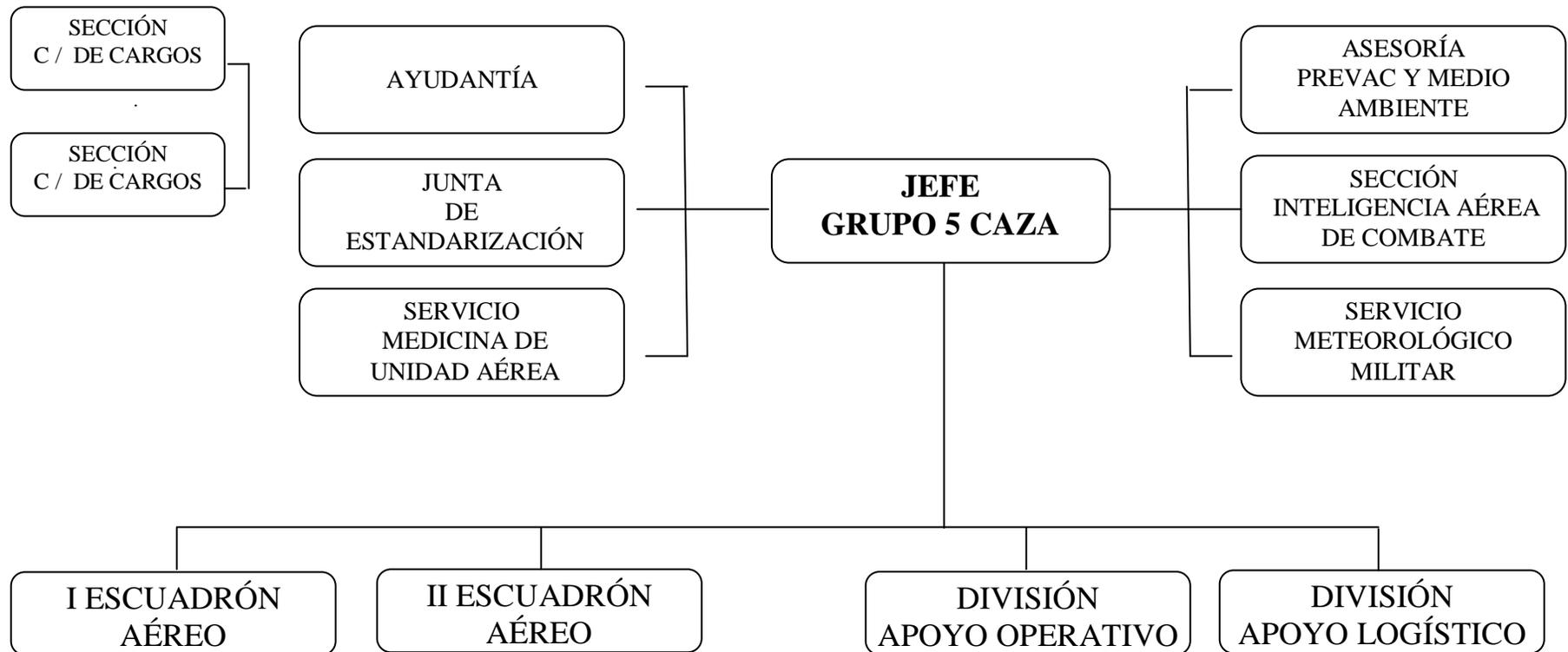
William B. Werther, J. y. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos (4ta ed.). Edición Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO I
ORGANIGRAMA JEFATURA DE BRIGADA



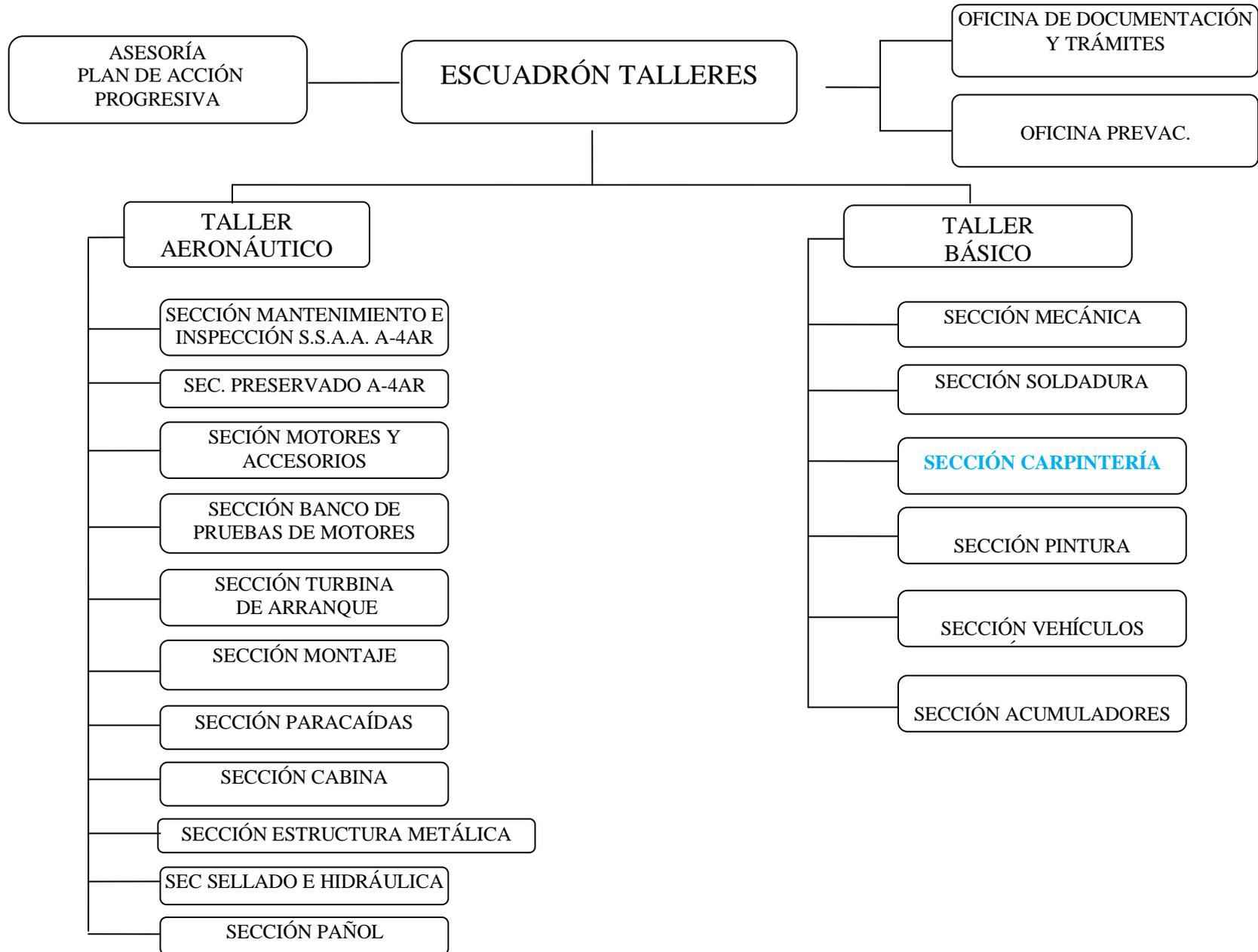
ORGANIGRAMA GRUPO 5 CAZA



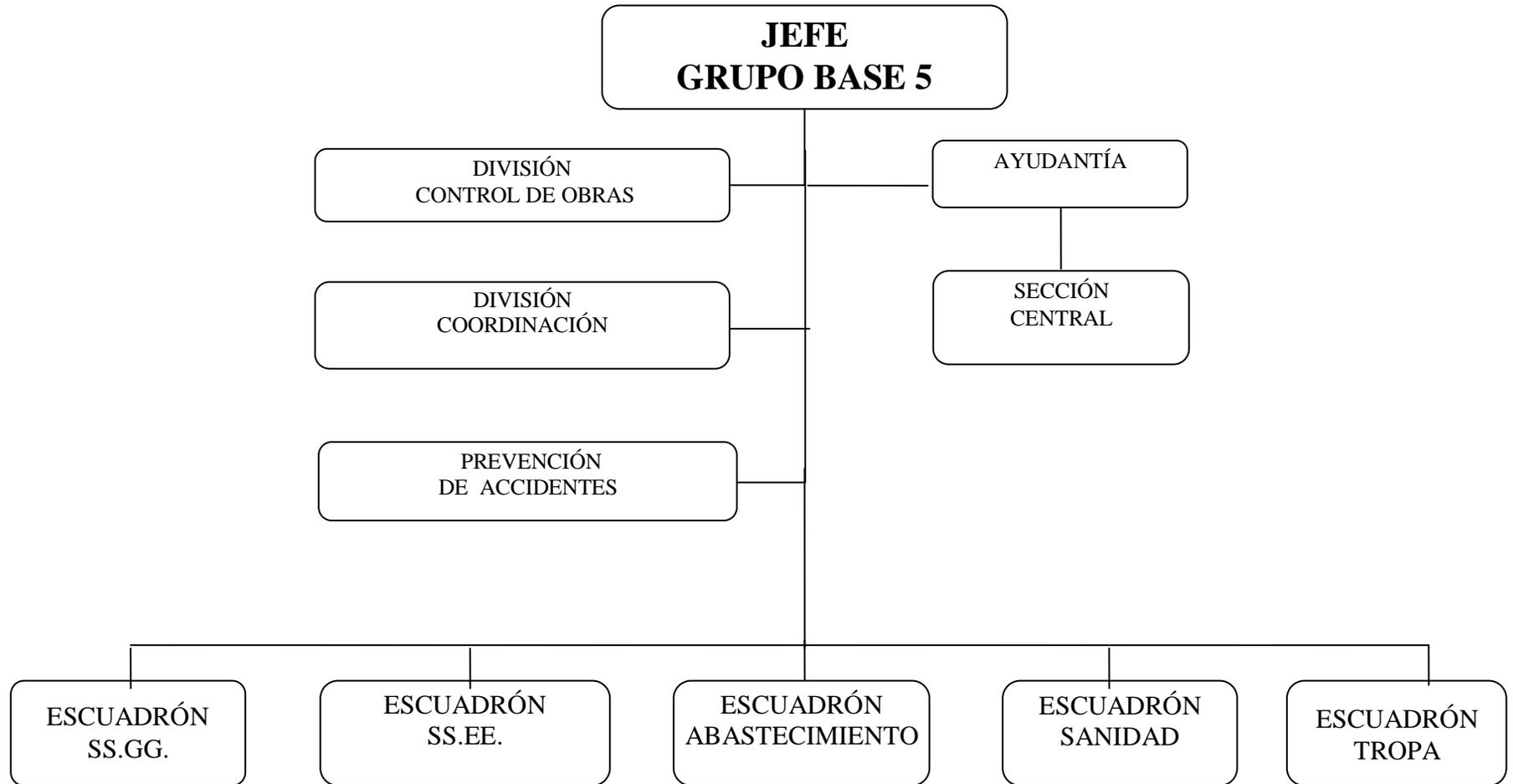
ORGANIGRAMA GRUPO TECNICO 5



ORGANIGRAMA ESCUADRÓN TALLERES



ORGANIGRAMA GRUPO BASE 5



ANEXO II: MARCO LEGAL**SISTEMA DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE LOS DISCAPACITADOS**

Decreto 312/2010

Reglamentación de la **Ley N° 22.431**.

Bs. As., 02/03/2010

Que, mediante la Ley N° 22.431 se establece un sistema de protección integral de las personas discapacitadas, disponiéndose a través de su artículo 8° modificado por la Ley N° 25.689, que 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— está obligado a ocupar personas discapacitadas 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.

Que, asimismo establece que el porcentaje determinado será de cumplimiento obligatorio para el personal de planta permanente, para los contratados cualquiera sea la modalidad de contratación y para todas aquellas situaciones en que hubiere tercerización de servicios.

Que con la finalidad de su efectivo cumplimiento establece un sistema de veeduría con participación del MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL y la COMISION NACIONAL ASESORA PARA LA INTEGRACION DE PERSONAS DISCAPACITADAS.

RÉGIMEN FEDERAL DE EMPLEO PROTEGIDO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD**Ley N° 26.816**

Sancionada: Noviembre 28 de 2012

Promulgada de Hecho: Enero 7 de 2013

Establece en su **Capítulo I, Artículo 1°** la creación del Régimen Federal de Empleo Protegido para Personas con Discapacidad, con jurisdicción en todo el territorio nacional de la República Argentina, el que tendrá los siguientes objetivos:

1. Promover el desarrollo laboral de las personas con discapacidad mejorando el acceso al empleo y posibilitar la obtención, conservación y progreso en un empleo protegido y/o regular en el ámbito público y/o privado. Para ello se deberá promover la superación de las aptitudes, las competencias y actitudes de las personas con discapacidad, de acuerdo a los requerimientos de los mercados laborales locales.
2. Impulsar el fortalecimiento técnico y económico de los Organismos Responsables para la generación de condiciones protegidas de empleo y producción que incluyan a las personas con discapacidad.

En su **artículo 2°** se fijan las Modalidades del Empleo Protegido y Organismos Responsables a través de:

1. Taller Protegido Especial para el Empleo (TPEE);
2. Taller Protegido de Producción (TPP) y
3. Grupos Laborales Protegidos (GLP).

BOLETÍN OFICIAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

Promoción de Empleo

Resolución 124/2011

Créase el Programa Promover la Igualdad de Oportunidades de Empleo.

Bs. As., **15/2/2011**

Establece que “los Estados Parte se comprometen a adoptar medidas destinadas a:

- 1) Permitir que las personas con discapacidad tengan acceso efectivo a programas generales de orientación técnica y vocacional, servicios de colocación y formación profesional y continua;
- 2) Alentar las oportunidades de empleo y la promoción profesional de las personas con discapacidad en el mercado laboral, y apoyarlas para la búsqueda, obtención, mantenimiento del empleo y retorno al mismo;
- 3) Promover oportunidades empresariales, de empleo por cuenta propia, de constitución de cooperativas y de inicio de empresas propias;
- 4) Emplear a personas con discapacidad en el sector público;
- 5) Promover el empleo de personas con discapacidad en el sector privado mediante políticas y medidas pertinentes, que pueden incluir programas de acción afirmativa, incentivos y otras medidas;
- 6) Promover la adquisición por las personas con discapacidad de experiencia laboral en el mercado de trabajo abierto;
- 7) Promover programas de rehabilitación vocacional y profesional, mantenimiento del empleo y reincorporación al trabajo dirigidos a personas con discapacidad”

“Que el PROGRAMA PROMOVER LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA EL EMPLEO se implementará a través de las siguientes líneas de acción:

- 1) La línea de Actividades Asociativas de Interés Comunitario, que se instrumentará a través de proyectos formulados y ejecutados por organismos públicos o entidades privadas sin fines de lucro, dirigidos a personas con dificultades funcionales para el desarrollo de tareas operativas por limitaciones mentales, intelectuales, cognitivas o funcionales de carácter sico-sociales o psiquiátricas;

- 2) La línea de Actividades de Apoyo a la Inserción Laboral, que promoverá la inclusión de trabajadores con discapacidad en prestaciones formativas o de promoción del empleo ejecutadas en el ámbito de este Ministerio, que comprendan acciones de orientación laboral, de apoyo a la búsqueda de empleo, de formación profesional, de certificación de estudios formales, de asistencia al desarrollo de emprendimientos independientes y/o de inserción laboral.”

CONVENCIONES

Ley N° 26.378

Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su protocolo facultativo, aprobados mediante resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas del 13 de diciembre de 2006.

Sancionada: Mayo 21 de 2008

Promulgada: Junio 6 de 2008

Establece en su artículo 27: “Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las 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 PROVINCIAL SAN LUIS

Ley N° I-0011-2004 (5609), Provincia de San Luis 2004 “Personas con Capacidades Diferentes”.

Boletín n°: 12650

Fecha de Sanción: 05/05/2004

Fecha de Publicación: 21/05/2004

El objetivo de la Ley es establecer formas y condiciones que permitan obtener la plena inclusión y promoción de la persona con Capacidades Diferentes en todos los aspectos y ámbitos que conforman la sociedad.

Calificación y diagnóstico de las Capacidades Diferentes; acceso a la educación; servicios de asistencias; prevención, órgano rector; la capacitación y la inserción laboral; seguro social; transporte y arquitectura. Deroga Leyes N° 5220 Y 5407.

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO GENERAL DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL

Título IX

De la Igualdad de Oportunidades y Trato

Artículo 121.- Principio de Igualdad de Trato y Oportunidades.- Las partes signatarias, de acuerdo con el Artículo 75 inciso 22 de la Constitución Nacional, las Leyes Nros. 25, 164, 25, 188 y 23.592, Decretos Nros. 1421/02 y 41/99; acuerdan eliminar cualquier medida o práctica que produzca un trato

discriminatorio o desigualdad entre los trabajadores fundadas en razones políticas, gremiales, de sexo, orientación o preferencia sexual, género, estado civil, edad, nacionalidad, raza, etnia, religión, discapacidad, caracteres físicos, síndrome de deficiencia inmunológica, adquirida, o cualquier otra acción u omisión, segregación, preferencia o exclusión que menoscabe o anule el principio de no discriminación e igualdad de oportunidades y de trato, tanto en el acceso al empleo como durante la vigencia de la relación laboral.

Artículo 123.- Promoción de los agentes con discapacidad.- Las partes signatarias garantizan la promoción de políticas específicas y/o medidas de acción positiva para la integración efectiva de los agentes con discapacidad, de manera que se posibilite el desarrollo de sus carreras administrativas, facilitándoles en el ámbito laboral los medios y condiciones necesarias para la ejecución de las tareas asignadas y la capacitación adecuada para el despliegue de sus potencialidades de conformidad con lo dispuesto en la Ley Nro. 22.431 y modificatorias.

Beneficios para los Empleadores según la Ley

- **Ley N° 22.431** (Sistema de protección integral de los discapacitados) modificado por Ley N°23.021 art. 23: Los/as empleadores/as que contraten a personas con discapacidad 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 con discapacidad en cada período fiscal. El cómputo deberá hacerse al cierre de cada período.
- **Ley N° 24.013 art. 87** (Ley de Empleo – Protección del Trabajo): Los/as empleadores/as que contraten trabajadores/as con discapacidad serán eximidos del pago del 50 por ciento de las contribuciones patronales y a las cajas de jubilaciones correspondientes, de las asignaciones y subsidios familiares, al INSSPyJ y al Fondo Nacional de Empleo de la Provincia de Buenos Aires, durante los primeros 12 meses de contratación de la persona con discapacidad.
- **Ley N° 24.013 Art. 88:** Los/as empleadores/as que contrataren personas con discapacidad podrán acceder a créditos especiales destinados al financiamiento de las obras en sus establecimientos para suprimir barreras arquitectónicas.
- **Ley N° 26.476 –** Ley de Regularización Impositiva: Los/as empleadores/as que contrataren personas con discapacidad tendrán la posibilidad de reducir el 50 por ciento de sus contribuciones con destino a la seguridad social durante los primeros 12 meses de contratación y del 25 por ciento los subsiguientes 12 meses. Sólo rige para trabajadores/as contratados a tiempo indeterminado.

ANEXO III: MODELOS DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS**GUÍA PARA LA ENTREVISTA ANÓNIMA AL JEFE DE BRIGADA**

Edad:

Antigüedad en el Cargo:

1. ¿Cuánto tiempo hace que forma parte de la Institución?
2. ¿Tuvo o tiene contacto con personas que tengan algún tipo de discapacidad? ¿Qué tipo de discapacidad? ¿Conoce personas con Discapacidad Mental Ligera?
3. ¿Sabe de la existencia de la Ley N° 22.431 en donde se establece un porcentaje mínimo del 4% de personal discapacitado que debe tener toda organización?
4. ¿Cuentan con personal con discapacidad en la Institución? ¿Qué tipo de discapacidad presenta/an?
5. ¿Cómo es el proceso de selección e incorporación de Personal Civil en ésta Brigada?
6. ¿Cree usted que la estructura de la V Brigada estaría preparada para permitir el ingreso de personas con Discapacidad Mental Ligera?
7. ¿Escuchó hablar del Centro de Capacitación AMUYEN y de lo que ofrece a las personas con Capacidades Diferentes?
8. ¿Tienen necesidades de incorporación de Personal para las Áreas de Cocina (ayudante) o Vivienda (carpintería) en estos momentos?
9. ¿Conoce usted personas con Discapacidad Mental Ligera que se desempeñe como Personal Civil de la Fuerza Aérea Argentina?
10. ¿Cómo imaginaría el ambiente de trabajo en el caso de incorporar personas con Discapacidad Mental Ligera?

GUÍA PARA LA ENTREVISTA ANÓNIMA AL RESPONSABLE DE PERSONAL CIVIL

Edad:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

1. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento, selección e incorporación de Personal Civil en ésta Unidad? ¿Cuántos Agentes Civiles tienen actualmente?
2. ¿Sabe de la existencia de la Ley N° 22.431 en donde se establece un porcentaje mínimo del 4% de personal discapacitado que debe tener toda organización?
3. ¿Cuentan con Personal con discapacidad en ésta Unidad? ¿Qué tipo/grado de discapacidad presenta/an?
4. ¿Tuvo alguna vez o tiene contacto con personas con Discapacidad Mental Ligera?
5. ¿Cree usted que la estructura de la V Brigada Aérea estaría preparada para recibir personal con dicha discapacidad?
6. ¿Considera factible la incorporación de dicho personal es esta Unidad? ¿Qué lo impediría?
7. ¿Tienen necesidades de incorporación de personal para las áreas de Cocina (ayudante) o Vivienda (carpintería) en estos momentos?
8. ¿Escuchó hablar del Centro de Capacitación AMUYEN y de lo que ofrece a las personas con Capacidades Diferentes?
9. ¿Conoce usted personas con Discapacidad Mental Ligera que se desempeñe como Personal Civil de la Fuerza Aérea Argentina?
10. ¿Qué requisitos deben cumplir las personas interesadas en postularse para ingresar?
11. ¿Se realizan exámenes psicofísicos de ingreso? ¿Cuáles serían las causas para rechazar un ingreso en base a los resultados arrojados por el mismo?
12. ¿Cómo imaginaría el ambiente de trabajo en el caso de incorporar personas con discapacidad?

GUÍA PARA LA ENCUESTA ANÓNIMA AL PERSONAL CIVIL Y MILITAR DE LA V BRIGADA AÉREA

- Sexo: Femenino Masculino
- Edad:
 Entre 18 y 25 Entre 25 y 30 Entre 30 y 35
 Entre 35 y 40 Entre 40 y 45 Más de 45
- Sector:
- Antigüedad en la Brigada:
 Personal Militar Personal Civil
- 1. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para sus tareas diarias por parte de la Unidad? SI NO
 ¿Sobre qué temas?

- 2. ¿Se le ha brindado información sobre las Leyes que lo rigen como Personal Militar / Civil (derechos y deberes)?
 SI NO
- 3. ¿Tiene algún compañero o tiene conocimiento sobre la existencia de algún empleado con discapacidad que trabaje en esta Unidad?
 SI NO
- 4. ¿Qué tipo de discapacidad presenta?
 Motriz Del Lenguaje
 Auditiva Sensorial
 Visual Mental
- 5. ¿Sabe usted qué es la Discapacidad Mental Ligera?
 SI NO
- 6. ¿Conoce a alguien que tenga Discapacidad Mental Ligera?
 SI NO

¿Qué grado de cercanía tiene con esa persona?

- Familiar
 Amigo
 Otro

- Compañero de trabajo
 Conocido

7. ¿Conoce usted alguna persona con Discapacidad Mental Ligera que se desempeñe como Personal Civil de la Fuerza Aérea Argentina?

- SI NO

8. ¿Le molestaría trabajar con personas con Discapacidad Mental Ligera?

- SI NO

¿Por qué?

.....
.....
.....

9. ¿Sabe de la existencia de la Ley N° 22.431 en donde se establece un porcentaje mínimo del 4% de personal discapacitado que debe tener toda organización?

- SI NO

En caso afirmativo ¿De dónde la conoce?

.....

10. ¿Cómo imaginaría el ambiente de trabajo en el caso de incorporar personas con discapacidad?

- De compromiso y colaboración
 Indiferencia
 Rechazo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**GUÍA PARA LA ENTREVISTA AL RESPONSABLE DEL CENTRO DE
CAPACITACIÓN AMUYEN**

Apellido y Nombre:

Edad:

Puesto:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la Organización:

Formación Académica:

1. ¿Qué es AMUYEN?
2. ¿Qué servicios se brindan en esta institución?
3. ¿Cómo dan a conocer sus servicios?
4. Actualmente ¿qué cantidad de personas con Discapacidad posee esta ONG? De ellos, ¿cuántos tienen Discapacidad Mental Ligera?
5. ¿Qué tipo de capacitación reciben las personas que concurren aquí?
¿Para qué áreas se capacitan específicamente?
6. ¿Salen preparados para insertarse laboralmente en cualquier tipo de organización?
7. ¿Qué tipo de apoyo reciben estas personas durante su capacitación?
(psicológico, etc)
8. ¿Es importante el apoyo familiar que reciban estas personas para que su inserción laboral sea efectiva?
9. ¿Con qué tipo de empresas se contactan para realizar la inserción laboral de personas con discapacidad ya capacitadas para tal fin?
10. ¿Qué actividades realiza dicho personal en estas empresas?
11. ¿Qué tipo de discapacidad es la más buscada por las empresas?
12. ¿Se realiza el seguimiento desde la institución sobre aquellas personas con discapacidad que ya ingresaron a trabajar? ¿De qué manera?
13. ¿Qué dificultades se les presenta a la mayoría de estas personas para su inserción laboral?
14. ¿Cree usted que personas con Discapacidad Mental Ligera podrían desempeñarse sin problema en los oficios de ayudante de cocina o carpintería dentro de la V Brigada Aérea?
15. Respecto a la infraestructura del lugar de trabajo ¿Necesitan elementos especiales para llevar a cabo sus tareas?
16. ¿Qué motivos considera que tiene la empresa para NO incorporar personal con discapacidad en su staff?

GUÍA PARA LA ENCUESTA ANÓNIMA A LOS ESTUDIANTES DE AMUYEN

- Sexo: Femenino Masculino
- Edad:
 - Entre 18 y 25 Entre 25 y 30 Entre 30 y 35
 - Entre 35 y 40 Entre 40 y 45 Más de 45
- Nivel de estudios alcanzados
 - Primario Secundario
 - Terciario Universitario

1. ¿Te gusta venir al Centro AMUYEN?

- SI NO

¿Por qué?

.....

.....

.....

2. ¿Para qué asistís al Centro?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Aprender | <input type="checkbox"/> Conseguir trabajo |
| <input type="checkbox"/> Conocer gente | <input type="checkbox"/> Tener responsabilidades |
| <input type="checkbox"/> Estar con amigos | |
| <input type="checkbox"/> Otros | |

3. ¿Qué piensa tu familia sobre tu asistencia a este centro?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Están de acuerdo | <input type="checkbox"/> Me Obligan o exigen |
| <input type="checkbox"/> Les es indiferente | <input type="checkbox"/> Están en desacuerdo |

4. ¿Qué tipo de capacitación recibís en este Centro?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Cocina/Panadería | <input type="checkbox"/> Teatro |
| <input type="checkbox"/> Carpintería | <input type="checkbox"/> Música |
| <input type="checkbox"/> Deporte | <input type="checkbox"/> Plástica |
| <input type="checkbox"/> Plástica | <input type="checkbox"/> Jardinería |
| <input type="checkbox"/> Electricidad | <input type="checkbox"/> Capacitación Laboral |
| <input type="checkbox"/> Trabajo protegido | <input type="checkbox"/> Peluquería |

5. ¿Estás trabajando en éste momento?

SI

NO

6. En caso afirmativo:

a- ¿Para qué empresa?

.....

.....

b- ¿En qué puesto te desempeñas?

.....

.....

c- ¿Cómo te recibieron tus compañeros?

Bien

Me ayudan

Mal

Indiferentes

d- ¿Cómo es el trato con compañeros, jefes, entre otros?

Bueno

Malo

Indiferente

7. En caso negativo: ¿Te interesaría formar parte de una empresa?

SI

NO

8. ¿Te interesaría trabajar para la V Brigada Aérea como Personal Civil de la Fuerza Aérea Argentina?

SI

NO

¿Por qué?

.....

.....

.....

9. ¿Te gusta relacionarte con otras personas?

SI

NO

10. ¿Te sentís preparado para trabajar en una empresa, cumpliendo órdenes, tareas específicas, horarios?

SI

NO

11. ¿Logras alcanzar los objetivos que te pone tu profesor?

SI

NO

a) ¿Cómo te sentís cuando lo haces?

Feliz

Triste

Útil

Importante

Eficiente

Indiferente

12. ¿Te gusta tener responsabilidades?

SI

NO

¿Por qué?

.....
.....
.....

13. ¿Cómo te trasladas a lugares lejanos?

Auto

Colectivo

Bicicleta

Otro

Taxi

Me llevan

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**GUÍA PARA LA ENTREVISTA A EMPRESAS QUE CONTRATARON PERSONAL
CON DISCAPACIDAD**

1. ¿Cuál fue el motivo que impulsó incorporar personas con discapacidad?
2. ¿Qué tipo de discapacidad tiene dicho personal?
3. ¿Dónde reclutaron a dicho personal?
4. En el caso de haber sido a través de AMUYEN ¿Qué tipo de acompañamiento reciben estos empleados por parte de la mencionada organización?
5. ¿Cómo lo seleccionaron?
6. ¿En qué puestos, procesos fueron incorporados?
7. ¿Qué cambiaron para que fuera factible su incorporación?
8. ¿Qué obstáculos tuvieron en ese momento?
9. ¿Qué fue lo positivo de dicha incorporación?
10. ¿Qué beneficios económicos, organizacionales y sociales les trajo incorporar personas con discapacidad?

ANEXO IV: DESCRIPCIONES DE PUESTO

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Puesto	Carpintería
Funciones Generales	Restaurar las estructuras de madera y fórmica tanto de la V Brigada Aérea como así también del Barrio Aeronáutico, utilizando los equipos y herramientas necesarias para contribuir con la preservación y cuidado de las mismas.
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Estimar tiempo y materiales necesarios para la realización de las labores; ✘ Solicitar los materiales necesarios para la ejecución de las tareas; ✘ Diseñar, cortar, construir y montar piezas de madera de acuerdo a lo solicitado; como así también ensamblar y ajustar las mismas; ✘ Reparar y reconstruir objetos variados en madera; ✘ Montar, desmontar y reparar pizarrones y carteleras; ✘ Instalar puertas, ventanas, techos y cerraduras; ✘ Realizar montajes en fórmica forrando puertas, marcos y escritorios; ✘ Colocar vidrios, estantes, carteleras, puertas, armarios y demás objetos que lo requieran; ✘ Laquear muebles, puertas y otros objetos esporádicamente; ✘ Elaborar reportes periódicos de las tareas asignadas; ✘ Mantener limpios y en orden equipos y sitio de trabajo; ✘ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Institución; ✘ Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.
Requerimientos	✘ Secundario completo (no excluyente)

académicos	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Curso de carpintería ✘ Experiencia mínima comprobable de 6 meses (no excluyente)
Requerimientos físicos	El cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar sentado/parado constantemente, trabajar en posición difícil periódicamente y levantar pes o esporádicamente, requiriendo un grado alto de precisión manual y un grado medio de concentración visual.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Por el uso de materiales, equipos y herramientas; ✘ Por el mantenimiento de equipos y herramientas de manera directa y de carácter constante;
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Captar, impartir y ejecutar instrucciones orales y escritas; ✘ Establecer relaciones interpersonales; ✘ Interpretar diseños y diagramas; ✘ Visual y manual.
Destrezas	Uso y manejo de materiales y equipos de carpintería.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Puesto	Ayudante de cocina
Funciones Generales	Apoyar las labores de cocina; preparando, cocinando, distribuyendo alimentos de acuerdo a los requerimientos del cocinero para garantizar un eficiente servicio alimenticio en la Institución.
Funciones Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Cocinar platos sencillos de acuerdo al menú del día; ✘ Hornear y freír alimentos requeridos en el menú; ✘ Preparar condimentos y especias según los requerimientos del cocinero; ✘ Limpiar verduras, frutas, hortalizas, aves, carnes y pescados para su preparación; ✘ Extraer el jugo de las frutas; ✘ Ordenar los utensilios de cocina; ✘ Lavar, secar, esterilizar y organizar en estantes los utensilios e implementos de cocina; ✘ Seleccionar los alimentos según las instrucciones; ✘ Recopilar y eliminar desperdicios de alimentos en la cocina; ✘ Mantener limpios y en orden equipos y sitios de trabajo; ✘ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la institución; ✘ Realizar cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.
Requerimientos académicos	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Secundario completo (no excluyente) ✘ Curso de cocina ✘ Experiencia mínima comprobable de 6 meses (no excluyente)

Requerimientos físicos	El cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar sentado/parado constantemente, caminar periódicamente y levantar peso esporádicamente; requiriendo un grado medio de precisión manual y un grado bajo de concentración visual.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">✘ Es responsable con carácter constante por el uso de materiales, equipos y herramientas;✘ Es responsable por el mantenimiento de los equipos y herramientas de manera directa y con carácter constante;
Habilidades	<ul style="list-style-type: none">✘ Establecer relaciones interpersonales;✘ Captar instrucciones orales y escritas;✘ Calcular raciones y cantidades para preparar los alimentos.
Destrezas	<ul style="list-style-type: none">✘ Manejo y mantenimiento de utensilios de cocina;✘ Manipulación de alimentos.

ANEXO V: ESCALA DE INTROVERSIÓN – EXTRAVERSIÓN DE A.R. ROOT

La siguiente es uno de los tantos inventarios con los que se puede medir la personalidad. Cabe especificar que no es algo determinante. La ventaja es que lo pueden contestar y evaluarlo ustedes mismos.

INSTRUCCIONES: Enseguida encontrarás 10 preguntas que se refieren a tu persona. Se desea que escribas tu modo de sentir de la manera más precisa posible, para esto sólo se requiere que marques con una (X) al lado de la contestación que mejor concuerde con tu manera de ser y conforme a la pregunta anotada. Observa que hay diferencia de grado entre cada pregunta.

1. ¿Te gusta estar siempre sólo?

Casi siempre prefiero estar solo

Con alguna frecuencia deseo estar solo

Me gusta estar con otras personas más o menos la mitad de mi tiempo

Me molesta estar solo

Rara vez deseo estar solo

2. ¿Qué efecto tiene en ti el que haya personas observándote?

Me ponen nervioso

Prefiero que no me observen

No me importa si me observan o no

Me gusta que me observen cuando hago algo bien

Hago mejor las cosas cuando e observan

3. ¿Qué clase de diversiones te gustan?

Me desagradan las diversiones emocionantes

Prefiero las diversiones tranquilas

Me gustan tanto unas como otras

Prefiero las diversiones emocionantes

Sólo me gustan las diversiones emocionantes

4. ¿Te gustan las aglomeraciones con la intensidad de estar con la gente?

Trato siempre de evitar las aglomeraciones

Procuo evitar las aglomeraciones

Me es indiferente estar lejos o cerca de las aglomeraciones

Me gusta estar en las aglomeraciones

Siempre estoy dispuesto a estar en las aglomeraciones

5. ¿Te gusta ser el que dirija las actividades sociales?

- No me gusta, siempre trato de evitarlas
- Prefiero no ser el que las dirija
- Es un asunto que no me preocupa
- Si aceptaría a dirigir actividades sociales
- Me gusta ser el que dirija las actividades sociales

6. ¿En qué forma te es más fácil expresarte?

- Por escrito me expreso mejor
- Prefiero hacerlo por escrito que hablado
- No tengo preferencia de hacerlo por escrito o hablado
- Prefiero hacerlo hablado que por escrito
- Por la palabra oral me expreso mejor

7. Si te dieran vacaciones ¿Dónde te divertirías mejor?

- Me divertiría mejor en un lugar tranquilo y aislado
- Prefiero unas vacaciones tranquilas
- No tengo preferencia especial
- Prefiero los lugares donde haya movimiento
- En un lugar de mucho movimiento

8. ¿Actúas rápidamente sin pensarlo?

- Pienso detenidamente antes de actuar
- Me gusta pensar casi siempre antes de actuar
- Algunas veces pienso y otras actúo rápidamente
- Actúo siguiendo rápidas decisiones
- Actúo irreflexivamente

9. ¿Te juntas con personas de otro sexo?

- Me gusta estar con los de mi propio sexo
- Prefiero estar en compañía de los de mi propio sexo
- Me junto igualmente con unos que con otros
- Prefiero la compañía del sexo contrario
- Sólo busco la compañía del sexo contrario

10. ¿Cómo prefieres utilizar tu tiempo libre?

- Siempre lo empleo leyendo o haciendo proyectos
- Prefiero emplearlo leyendo
- Divido por igual mi tiempo en actividades mentales y físicas
- Prefiero hacer deporte op algo parecido
- Sólo hago deporte, gimnasia o sus similares

Se evalúa este instrumento asignando al primer nivel el valor de +5.00; al segundo el de +2,50; al tercero, el de 0.00; al cuarto el de -2,50; y al quinto el de -5.00; luego se suman las respuestas dadas por el alumno.

Hay equilibrio en introversión y la extroversión si la puntuación esta entre +5.00 y -5.00, con preponderancia a la extroversión si se carga al lado negativo y con introversión si se carga al lado positivo.

Los términos **introversión** y **extroversión** fueron difundidos por Carl Gustav Jung en su obra Tipos Psicológicos y definen tipos psicológicos básicos en el marco de su teoría de la personalidad:

- La introversión es una actitud típica que se caracteriza por la concentración del interés en los procesos internos del sujeto.
- La extroversión, por el contrario, es una actitud típica que se caracteriza por la concentración del interés en un objeto externo.

Nadie es completamente introvertido ni absolutamente extravertido. Sin embargo, cada individuo trata de favorecer una u otra actitud. En ocasiones es más apropiada la introversión, otras veces lo es la extroversión. Las dos son mutuamente excluyentes. No se puede mantener en forma concurrente una actitud introvertida y otra extravertida. Ninguna de las dos es mejor que la otra. El ideal es ser flexible y adoptar la actitud que resulte más apropiada: obrar en función de un equilibrio entre las dos y no seguir una forma fija de responder al mundo.

Los **introvertidos** se interesan principalmente por sus pensamientos y sentimientos, por su mundo interior. Tienden a ser profundamente introspectivos.

Los **extravertidos** se interesan por el mundo exterior de la gente y de las cosas, tratan de ser más sociables y de estar más al tanto de lo que pasa en su entorno.

ANEXO VI: PRUEBA DE DESEMPEÑO

Instrucciones para el evaluador: sírvase indicar en la escala de puntuación su valoración sobre el desempeño del candidato.

Nombre del empleado:

Departamento:

Nombre del evaluador:

Fecha:

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
Manipulación de herramientas					
Uso de elementos de protección personal					
Utilización y aprovechamiento de materias primas					
Tiempo/Rendimiento					
Calidad final del trabajo					

ANEXO VII: Psicofísico FAA

FUERZA AEREA ARGENTINA
DIRECCIÓN DE HOSPITALES
HOSPITAL AERONÁUTICO CORDOBA

FORMULARIO DE EXAMEN MEDICO

1. APELLIDO Y NOMBRE		2. GRADO		3. IOSFA	
4. FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO		5. MOTIVO DEL EXAMEN		6. FECHA DE EXAMEN	
7. LUGAR Y DIRECCIÓN DEL EXAMINADO				8. TEL. PARTICULAR	
7 a. DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO			7 b. N° DE DOCUMENTO NACIONAL DE IDENTIDAD.		
9. DESTINO		10. DESTINO INTERNO		11. TEL. PARTICULAR O RTI	
12. ESCALAFÓN - ESPECIALIDAD.		12/1. HORAS DE VUELO		12/2 ÚLTIMOS 6 MESES	

A ANTECEDENTES PERSONALES: Ha padecido o padece de:

Tildar cada Item	SI	No	Tildar cada Item	SI	No	Tildar cada Item	SI	No
Fiebre Reumática			Anemia			Pérdida de conciencia		
Neumonía - Bronconeumonía			Diabetes			Pérdida de Memoria		
Asma Bronquial			Trastornos Digestivos			Epilepsia-Convulsiones		
Rinitis a repetición			Infecciones urinarias o cólico renal			Depresión - Irritabilidad		
Otitis - Sinusitis			Infecciones Urinarias o cólico renal			Depresión - Irritabilidad		
Anginas a repetición			Sífilis u otras enfermedades venéreas			Insomnios		
Bronquitis crónica			Hipercolesterolemia			Tabaquismo		
Hipertensión arterial			Artritis - Artrosis			Hábitos alcohólicos		
Hipotensión Arterial			Traumatismos - Heridas - Fracturas			Adición a drogas		
Palpitaciones			Trastornos menstruales			Cirugía de ojos		
Dolores de pecho			Lumbago - Ciática			Intervención quirúrgica		
Várices - Hemorroides			Traumatismo de cráneo			Internaciones.		

¿TOMA MEDICAMENTOS? (ESPECIFICAR) SI NO C ¿HA SIDO SUSPENDIDO PARA LA ACTIVIDAD AÉREA? SI NO

B FUE TRATADO POR EL COMITÉ DE APITITUD Y DISPENSAS SI NO E HA TENIDO ACCIDENTES DESDE SU ÚLTIMO EXAMEN SI NO F FUE TRATADO POR JUNTA MÉDICA SI NO

D DECLARO QUE LOS DATOS QUE ANTECEDEN APORTADOS POR MI SON LA FIEL EXPRESIÓN DE LA VERDAD Y CONSTITUYEN CARÁCTER DE DECLARACIÓN JURADA

FIRMA EXAMINADO

EXAMEN CLÍNICO

BIOMETRÍA	13. ALTURA	14. PESO	15. I.M.C.	16. V.F.
-----------	------------	----------	------------	----------

NORMAL	ANOR.	DESCRIPCIÓN / DIAGNÓSTICO	COD.
17. CABEZA -CARA			
18. CUELLO (Pulsos- Soplos, etc)			
19. TORAX Y PULMONES			
20. CORAZON (Ritmo-Ruidos-etc)			
21. SISTEMA VASCULAR (Pulsos)			
22. ABDOMEN Y VISCERAS (Hernia)			
23. ANO Y RECTO (Hemorr.-Fistulas - etc.)			
24. SISTEMA ENDOCRINO			
25. SISTEMA GENITO-URINARIO			
26. COLUMNA VERTEBRAL			
27. EXT. SUPERIORES			
28. EXT. INFERIORES			
29. PIEL Y UNFATICOS			
30. SEÑAS PART.-TATUAJES-CICATRICES			

31. EXAMEN CLÍNICO CARDIOLÓGICO COD.

32. PRESIÓN ARTERIAL RECOSTADO	SIS. <input type="checkbox"/> DIAS. <input type="checkbox"/>	33. PULSO RECOSTADO	34. E.C.G.	COD.
--------------------------------	--	---------------------	------------	------

35. DENTAL

Caries curables Caries incurables Diente extraído Diente ausente Diente temporario Obturación Prótesis	• - = x T I ng		O Corone P Pivot I Incrustación P Puente C Chapa G Gancho o peris U Urra Ortodontia
--	----------------------------------	--	---

35/1. DEFECTOS O ENFERMEDADES BUCODENTALES.

NORMAL	OTFALMOLOGÍA	ANOR.	Describe cualquier anomalía con detalle anotando el número del párrafo pertinente. Continúe en el Nº 66 y use hojas adicionales si fuera necesario																														
	36. OJOS-GENERAL																																
	37. OFTALMOSCOPIA																																
	38. PUPILAS (Igualdad y reacción)																																
	39. MOTILIDAD OCULAR																																
40. VISIÓN LEJANA			41. REFRACCIÓN				42. VISIÓN CERCANA				43. HETEROFORIA																						
OD C/C																																	
OI C/C																																	
44. ACOMODACIÓN			45. VISIÓN CROMÁTICA		NOR.	ANOR.	46. VISIÓN INTERMEDIA		NOR.	ANOR.	47. VISIÓN DE PROFUNDIDAD		NOR.	ANOR.																			
48. CAMPO VISUAL			NOR.	ANOR.	49. VISIÓN NOCTURNA		NOR.	ANOR.	50. FONDO DE OJO		NOR.	ANOR.	51. TENSIÓN INTRAOCULAR		NOR.	ANOR.																	
NORMAL	ORL					ANOR.	Describe cualquier anomalía con detalle anotando el número del párrafo pertinente. Continúe en el Nº 66 y use hojas adicionales si fuera necesario																										
	51. NARIZ																																
	52. SENOS PARANASALES																																
	53. BOCA Y GARGANTA																																
	54. OÍDOS GENERAL																																
	55. TÍMPANOS (Perforación)																																
56. AUDIOMETRÍA			250	500	1000	2000	3000	4000	6000	8000																							
DERECHO																																	
IZQUIERDO																																	
LABORATORIO															FECHA:																		
57. ORINA: d:		Asp: L		T		Microscopia					61.																						
Albumina		Glucosa							CHAGAS																								
58. SANGRE: Glucemia			mg/dl	Uremia		mg/dl	Asp. Suero		Eritro			H.I.V. (Elisa)																					
GR			/mm3	GB	/mm3	Hb	g%	Hto	%			T.P.:																					
Form	N	%	E	%	B	%	L	%	M	%	Morf Roja	A	A ⁺	He	m	K.P.T.T.																	
SEROLOGÍA V.D.R.L		G.S. R.h		Otros																													
62. NEUROLOGÍA								66. PSIQUIATRÍA																									
64. TEST PSICOLÓGICOS																																	
65. RADIOGRAFÍA DE TORAX																																	
Autorizo a que se me realice el examen de H.I.V. (Decreto Nº 906/95)																																	
Documento Nº Firma																																	
66. NOTAS (CONTINUACIÓN)																																	
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="6">68. PERFIL PSICOFISIOLÓGICO</th> </tr> <tr> <th>F</th> <th>A</th> <th>L</th> <th>C</th> <th>O</th> <th>N</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>																68. PERFIL PSICOFISIOLÓGICO						F	A	L	C	O	N						
68. PERFIL PSICOFISIOLÓGICO																																	
F	A	L	C	O	N																												
67. CALIFICACIÓN																																	
FECHA																																	
FIRMA																																	

ANEXO VIII: INDUCCIÓN**PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN**

PROCESO DE INDUCCIÓN		
Área/Tema		Responsable
1.	Bienvenida	
1.1.	Bienvenida a la empresa	Dpto. Personal
1.2.	Recorrido por la Unidad	
1.3.	Historia de la FAA	
1.3.1.	Misión	
1.3.2.	Visión	
1.3.3.	Objetivos	
2.	V Brigada Aérea	
2.1	Cultura Organizacional	Dpto. Personal
2.2	Organigrama	
3	Relaciones Laborales	
3.1.	Convenio Colectivo	Dpto. Personal
3.1.1	Permisos, Licencias, Vacaciones	
3.2	Leyes	
3.3	Provincia ART	
3.4	DIBPFA (Obra Social)	
4.	Conocimiento de su Área y Puesto	
4.1	Descripción del puesto	Dpto. del cual dependerá
4.1.1	Tareas	
4.1.2	Máquinas y herramientas	
4.1.3	Elementos de protección personal	
4.2	Horario laboral	
4.3	Relación con otros puestos	
4.4.	Presentación al supervisor y a los compañeros de trabajo.	

CHARLA INFORMATIVA DURANTE EL PROCESO DE INDUCCIÓN

Charla Informativa	
Contenido	
1.	Módulo I
1.1	Presentación del Centro AMUYEN
1.2	Tipos de Capacitación Brindada
1.3	Tipos de Discapacidad Mental
2.	Módulo II
2.1	Ley de Discapacidad
2.2	Discapacidad y trabajo
2.3	Inclusión Social
3	Módulo III
3.1	Acompañamiento terapéutico
3.2	Relaciones interpersonales
3.3	Experiencias previas
4.	Módulo IV
4.1	Conclusión
4.2	Cierre