

# INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

Título del Tema:

***“Métodos de Reclutamiento y Modelo de Entrevista para la inserción laboral de  
Personas con Discapacidad”***

Integrantes: Villarreal, María Belén y Vélez, Luciano Gonzalo

Profesor Tutor: Norry, Carlos

## I. DEDICATORIA

*En la vida se atraviesan diferentes etapas las cuales dejan una huella en cada una de las personas, una marca representativa de lo que han vivido. Hoy puedo decir que he terminado una etapa muy importante en mi vida, ha llegado el final de un largo pero hermoso recorrido del que me llevo muchos aprendizajes y diferentes experiencias de las cuales jamás olvidaré.*

*Hoy me encuentro terminando nuestro trabajo de grado, del cual me llevo la más grata y linda experiencia. Quisiera dedicar este proyecto a las personas más importantes que tengo en mi vida, mis Padres, quienes con su acompañamiento y confianza han estado presentes durante todo este camino recorrido enseñándome que con perseverancia y responsabilidad puede alcanzarse cada una de las metas que uno se proponga.*

*Gracias a mis hermanos, por ser aquellas personas que siempre estuvieron presentes, junto a mis padres, brindando su compañía y sincero cariño.*

*Quisiera dedicárselo también, a una persona muy importante en mi vida, la cual estuvo a mi lado en todos los momentos vividos brindándome siempre su acompañamiento y ayuda en todo aquello que estuviese a su alcance. Gracias a mi amor, Pablo, por su compañía y confianza.*

*Y por último, se lo dedico a todas aquellas personas que de alguna manera u otra se preocuparon y confiaron en mí, en nuestro trabajo de tesis.*

*Deseo que este proyecto de grado contribuya a cambiar la realidad de aquellas Personas con Discapacidad que están en la búsqueda de una mejor calidad de vida, procurando que sus derechos sean respetados y que se consiga una igualdad de oportunidades fomentando la inclusión laboral de las mismas.*

*Para todos ellos, muchas gracias.*

**María Belén Villarreal**

---

*Le dedico este proyecto de grado a lo más preciado que tuve, que gracias a ella estoy en la etapa en la que estoy, dándome siempre su confianza y amor pude llegar a ser quien soy hoy en día, esto es para vos Abuela. Sé que desde el cielo me estas guiando, protegiendo y ayudando a salir adelante de la mejor manera.*

*También se lo dedico a mi familia, que me apoyo a su manera. Para vos, que sos muy importante para mí, y siempre estas a mi lado ayudándome a crecer y madurar.*

*Este trabajo no podría haberse logrado sin aquellas personas que nos brindaron su colaboración y nos guiaron en este camino nuevo, se lo dedico al Club de Empresas Comprometidas.*

*Y por último, va dedicado a las personas que realmente necesitan de este proyecto, aquellas que necesitan que cambien la mentalidad a la hora de contratar gente en las empresas. Para un mundo más igualitario se necesita el aporte de todos, y este es nuestro granito de arena. Para todas aquellas personas que tienen alguna discapacidad y están buscando trabajo, esto es para ustedes, una herramienta que facilitará su plena inserción laboral.*

**Luciano Gonzalo Vélez**

## II. AGRADECIMIENTOS

*Hemos llegado al final de un largo camino por el cual transcurrimos durante todo este tiempo, luchando por alcanzar cada uno de nuestros objetivos hasta alcanzar el más anhelado: terminar nuestra carrera y recibir el título de licenciados en Recursos Humanos. Deseamos que nuestro futuro profesional venga acompañado de nuevos aprendizajes, nuevas enseñanzas, nuevos desafíos y sobre todo de la sabiduría necesaria para desempeñarnos de la mejor manera posible profesionalmente.*

*En el presente trabajo de grado, queremos dar las gracias a todas aquellas personas que nos acompañaron durante este largo camino y en especial, durante esta última instancia que fue la que más demoró en llegar, pero finalmente con paciencia y perseverancia se pudo alcanzar.*

*Gracias a cada una de las personas que estuvieron a nuestro alrededor brindando su ayuda y depositando en nosotros su confianza. Gracias por el tiempo brindado, por el acompañamiento, por la paciencia y por su predisposición e iniciativa para ayudarnos.*

*Un agradecimiento especial, a la persona que gracias a su colaboración hizo posible que nuestro trabajo de grado se pueda desarrollar; brindándonos sus conocimientos, experiencias, enseñanzas, dedicación y depositando en nosotros toda su confianza: gracias a Guillermo Bustamente, representante del Club de Empresas Comprometidas, por todo lo ofrecido durante este tiempo.*

*Además, nuestro más profundo y sincero agradecimiento está dirigido a las siguientes personas:*

- *A Nuestros padres*
- *A Nuestros hermanos*
- *A Nuestros familiares*
- *A nuestro Profesor tutor, Carlos Norry*
- *A nuestros Compañeros de trabajo*
- *A los representantes de cada una de las empresas que nos brindaron su asesoramiento:*
  - *Bustamante , Guillermo: Aguas Cordobesas*
  - *Cardozo, Lorena: Ferniplast*

- Cortez, Gisel: Hotel Sheraton
- Ferro, Delia: Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social de la Nación.
- Hernández, Gastón; Dolce, Gabriela y Maci, Jélica: Oficina de intermediación laboral de la Agencia de Promoción del Empleo y Formación Profesional de la Provincia de Córdoba.
- Lesta, Marcelo: Arcor
- Martínez, Sebastián: Crowe Horwath
- Olea, Eliana: Oficina de empleo de la Municipalidad
- Quiroga, Dolores: Empresa "X"
- Re, Mariel: Tarjeta Naranja
- Franco, Bruno: Consejo Profesional de Ciencias Económicas

***A todos ellos, muchas gracias.***

***Atte.***

***Villarreal, María Belén***

***Vélez, Luciano Gonzalo***

***“Métodos de Reclutamiento y Modelo  
de Entrevista para la inserción laboral  
de Personas con Discapacidad”***



## **INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

*“Métodos de Reclutamiento y Modelo de Entrevista para la inserción laboral de*

*Personas con Discapacidad”*

**Integrantes:** Villarreal, María Belén y Vélez, Luciano Gonzalo.

Licenciatura en Recursos Humanos.

**Profesor Tutor del PG:** Norry, Carlos.

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:** Canavesio, Carlos.

**Vocal:** Barrale, Susana.

### **Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

### **Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## INDICE

A- Resumen.....	8
B- Introducción.....	9
1.- PARTE 1: PRESENTACION DEL PROYECTO.....	10
1.1- Reseña de la Organización.....	11
1.2- Pre diagnóstico.....	13
1.3- Situación Problema.....	14
1.4- Justificación del trabajo.....	15
1.5- Objetivos de la Intervención.....	16
1.6- Marco Metodológico.....	17
2.- PARTE 2: MARCO TEORICO.....	19
2.1- Discapacidad.....	20
2.2- Clasificación de la Discapacidad.....	22
2.3- Tipo de Discapacidad.....	23
2.4- Datos estadísticos.....	31
2.5- La legislación y la Discapacidad.....	36
2.6- La Discapacidad y el Trabajo.....	38
2.7- Reclutamiento.....	44
2.8-Entrevista.....	61
3.- PARTE 3: RELEVAMIENTO Y DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	85
3.1-Relevamiento.....	86

---

3.2- Datos relevados en la Encuesta.....	88
3.3- Datos relevados en la Entrevista.....	99
3.4- Diagnóstico.....	112
4.- PARTE 4: PLAN DE INTERVENCION.....	117
4.1- Propuestas de Intervención.....	118
4.1.1- Procesos de Reclutamiento para la incorporación de Personas con Discapacidad.....	118
4.1.2- Modelo de Entrevista acorde al tipo de Discapacidad a incorporar.....	126
4.1.3- Planilla de perfil.....	142
4.2- Evaluación de resultados.....	145
4.3- Indicadores.....	146
5.-Conclusiones.....	148
6.- Referencias.....	153
7.- PARTE 5: ANEXOS.....	157
7.1- Anexo 1.....	158
7.2- Anexo 2.....	176
7.3- Anexo 3.....	215
7.4- Anexo 4.....	217

## A. RESUMEN

El proyecto de grado a presentar se generó a través del acercamiento a una ONG llamada Club de Empresas Comprometidas Córdoba, cuya actividad es lograr la inserción laboral de Personas con Discapacidad (PCD) en distintas empresas del medio. Mediante el diálogo con los representantes del mismo se planteó una situación problema a la cual se decidió tomar como eje central de trabajo. El problema planteado radica en los procesos de Reclutamiento y Selección para Personas con Discapacidad.

El proyecto consta de cuatro partes importantes que son:

- ✓ La primera parte está conformada con los aspectos metodológicos de la tesis, donde se presenta el objetivo general del trabajo y los objetivos específicos del mismo.
- ✓ La segunda parte está constituida por el Marco teórico utilizado para el desarrollo del presente trabajo de grado. El mismo se presenta en tres sub-partes en los que se tratan los siguientes temas principales: Discapacidad, Discapacidad y Empleo, y Reclutamiento y Selección.
- ✓ La tercer parte consta del relevamiento realizado en la organización a través de los métodos utilizados que fueron: Encuesta y Entrevista a los miembros de cada empresa que conforman al Club. A continuación del relevamiento realizado, se desarrolla el diagnóstico de la situación del problema determinado y las conclusiones del mismo.
- ✓ La cuarta y última parte, está constituida por la propuesta de intervención que se desarrolla a raíz del problema detectado en el diagnóstico. La misma está conformada por tres sub-partes, estas son: en la primer propuesta se ofrecen distintos medios de Reclutamiento para la inserción laboral de PCD; la segunda propuesta consiste en un modelo de entrevista para ser llevada a cabo en el proceso de selección de PCD; y la tercer y última propuesta está conformada por una planilla de perfil en la que se estructura la información obtenida en la propuesta anterior.

Por último, se presentan las conclusiones finales del proyecto de grado, los anexos correspondientes al desarrollo del trabajo y la bibliografía consultada.

## B. INTRODUCCION

Las Personas con Discapacidad (PCD) enfrentan inconvenientes para hallar un trabajo estable; siendo el principal factor el alto grado de exclusión que la sociedad refleja debido a su situación física y mental; limitando así el desarrollo de sus talentos. Esta dificultad no permite una calidad de vida para las Personas con Discapacidad, ya que se debe considerar que discapacidad no significa incapacidad y que más allá de cualquier discapacidad, detrás de ella hay una persona con características que la hacen única e inigualable con derecho a expresar conocimientos, destrezas, habilidades y sentimientos.

El trabajo es un factor decisivo para la conformación de las sociedades ya que permite la producción y la expresión de los hombres. El trabajo es dignidad, el trabajo es un valor, el trabajo es un derecho, además da sentido a la Vida.

El trabajo también es un derecho de las Personas con Discapacidad, no sólo porque a través de él obtienen lo necesario para vivir, sino porque les ayuda a la autorrealización, al desarrollo individual y trascendencia en el mundo.

Antes, las empresas no contrataban a PCD para desempeñarse dentro de los puestos de trabajo que las constituían. Con el paso de los años, las empresas han cambiado su visión y han comenzado a brindar oportunidades laborales a personas que padecen capacidades diferentes y es por ello, que salen en la búsqueda de los mismos para que tengan la posibilidad de desarrollarse y adquirir experiencias laborales dentro de diferentes puestos de trabajo.

# **PRESENTACION DEL PROYECTO**

## 1.1 - RESEÑA DE LA ORGANIZACION



El Club de Empresas Comprometidas (CEC) es un grupo de organizaciones del ámbito público, social y principalmente privado, que se estableció con el objetivo de promover la inserción laboral de Personas con Discapacidad a nivel nacional.

El espacio se conformó en Argentina en el año 2004 y fue replicándose a nivel local en distintos puntos del país- Mendoza, Buenos Aires y Rosario- bajo una misma Visión: “Que las Empresas de Argentina sean reconocidas como referentes en la mejora de la empleabilidad de Personas con Discapacidad”.

En Córdoba ya son más de 30 las organizaciones (ONGs, empresas y organismos públicos) que participan activamente del Club que inició sus actividades en Córdoba en septiembre de 2009, teniendo como fin la capacitación sobre la temática, el intercambio de experiencias y la generación de espacios de reflexión para llevar a cabo acciones concretas como facilitar el empleo, la contratación y la reinserción laboral.

Los miembros actuales del Club de Empresas Comprometidas de Córdoba, son los siguientes: Acs Xerox, Adecco, Aguas Cordobesas, Am Cham, Atento, Banco Macro, Cementos Minetti, Estudio Ariccio, Ferniplast-Reyes Mayoristas, Finzi Sergio, Fundación Inclusión social, Dirección de Discapacidad (Gobierno de la Provincia de Córdoba), Hoyts, Hp, Iarse, Inclusión Social Sustentable, Jazzplat, Junior Achievement, Manpower, Marta Amuchástegui (Desarrollo humano), Municipalidad de Córdoba, Mwm International, Neyra Hnos., NH Hoteles, Perspectivas Sociales, Proetica-IcdaUcc, Provincia Art, Randstad, Hotel Sheraton Córdoba, Sykes Argentina, Van Gansen, Caruso Seguros, CPCE (Consejo profesional Ciencias Económicas), Kolektor, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Crowe Horwath y la petrolera YPF.

El Club de empresas Comprometidas cuenta con la siguiente Misión y Visión para la mejora de la empleabilidad de Personas con Discapacidad:

Misión: Consolidar a nivel nacional una Red Formal de Empresas que sean promotoras de oportunidades de empleo para las Personas con discapacidad, mejorando la empleabilidad, facilitando su contratación, desarrollo y reinserción laboral

Visión: Que las empresas de Argentina sean reconocidas como referentes en la mejora de la empleabilidad de las Personas con discapacidad.

## 1.2 - PRE DIAGNOSTICO

El club de empresas comprometidas (CEC) es un grupo de organizaciones del ámbito público, social y principalmente privado que se estableció con el objetivo de promover la inserción laboral de PCD a nivel nacional. Dicha ONG tiene como visión que las empresas de Argentina sean reconocidas como referentes en la mejora de la empleabilidad de PCD, y su misión es consolidar a nivel nacional una red formal de empresas que sean promotoras de oportunidades de empleo para las PCD, mejorando la empleabilidad, facilitando su contratación, desarrollo y reinserción laboral.

El primer acercamiento al Club de Empresas Comprometidas fue a través de una entrevista con uno de los miembros fundadores del mismo, Guillermo Bustamante, quién además de ser parte del Club trabaja en RRHH de Aguas Cordobesas; siendo esta empresa una de las tantas que forman parte del CEC desde el año 2009.

En el primer acercamiento con la organización y luego de tener un conocimiento más profundo de lo que se realiza en el Club, Guillermo Bustamante planteó una inquietud. Esta inquietud se relacionaba con uno de los problemas más notables que se estaban presentando, de acuerdo a su manifestación esto estaba directamente relacionado con un problema en cuanto al proceso de Reclutamiento que se llevaba a cabo. Profundizando en el tema, mencionó que los procesos de reclutamiento que se estaban desarrollando no eran los suficientemente efectivos al momento de generar la búsqueda para insertar en las empresas a aquellas personas que cuenten con las habilidades necesarias para cumplir con los requisitos del puesto.

Continuando con la entrevista él señaló que no hay una sola discapacidad, hay diferentes discapacidades y dentro de ellas, distintos grados. Una persona en silla de ruedas puede hacer perfectamente un tipo de trabajo y alguien sin audición, otro. Luego de esta reflexión y ya llegando al final de la entrevista, Bustamante pone de manifiesto la inquietud que desencadena en el problema real del CEC diciendo: “Tenemos vacantes para Personas con Discapacidad, pero no sabemos dónde están los interesados”.

En relación a lo anteriormente mencionado, Guillermo Bustamante destacó la necesidad de desarrollar una base de datos compuesta tanto por PCD según sus potencialidades laborales como por empresas interesadas en contratar dicho personal.

### **1.3 - SITUACION PROBLEMA**

Los métodos de reclutamiento y selección llevados a cabo por el Club de empresas comprometidas no cuentan con una base de datos propia para realizar el reclutamiento de PCD para posteriormente lograr su inserción laboral. Es importante aclarar que el proyecto de grado se realiza partiendo de la demanda planteada por el Club de Empresas Comprometidas en relación a las necesidades que presenta a la hora de reclutar a Personas con Discapacidad para ocupar los puestos vacantes que puedan surgir.

Si bien, hoy en día, hay muchos puestos por cubrir e intenciones de ocuparlos por PCD, no se consiguen dentro de la ciudad de Córdoba a personas que cumplan con los requisitos indispensables para ocupar tales puestos de trabajo.

De esta manera se puede concluir que los métodos de provisión empleados por el Club resultan ser ineficientes para la contratación de PCD.

## 1.4 -JUSTIFICACION DEL TRABAJO

Se considera que es importante llevar a cabo este trabajo ya que sirve para solucionar un problema real, que hoy en día está teniendo mucha trascendencia en el plano social y laboral. Este proyecto sirve para brindar una herramienta de ayuda a las organizaciones que conforman el Club de Empresas Comprometidas y dar una solución a los problemas de inclusión laboral para las PCD, generando así beneficios mutuos.

Hoy en día, en la ciudad de Córdoba existe un alto porcentaje de PCD que se encuentran desempleadas, este proyecto trataría de disminuir la brecha existente entre esas personas y las empresas que buscan al personal para incluirlas dentro de su nómina; para ello se emplearán diversos métodos de reclutamiento y modelos de entrevistas cuyo fin será constituir una base de datos abarcativa a todas aquellas Personas con Discapacidad que se encuentren fuera de una relación laboral.

Estos instrumentos a desarrollar van a cumplir la función de llenar un vacío de conocimientos, debido a que esta temática no es lo suficientemente analizada por quienes cumplen el rol de Recursos Humanos en las distintas organizaciones.

## 1.5 - OBJETIVOS DE LA INTERVENCION

### **Objetivo General:**

- Diseñar métodos de reclutamiento, modelos de entrevista y una planilla de perfil, con el fin de generar una base de datos de Personas con discapacidad (PCD) para lograr su inserción laboral a las distintas organizaciones que constituyen el Club de Empresas Comprometidas (CEC) de la ciudad de Córdoba.

### **Objetivos Específicos:**

- Indagar los medios de reclutamiento existentes.
- Determinar los medios de reclutamiento apropiados para la búsqueda de Personas con Discapacidad.
- Adaptar métodos de reclutamiento en relación a las distintas discapacidades.
- Diseñar un modelo de entrevista de acuerdo a la discapacidad de la persona postulante.
- Elaborar una planilla del perfil de la persona postulante al puesto de trabajo.
- Diseñar indicadores que nos permitan evaluar los métodos de reclutamiento propuestos.

## 1.6 – MARCO METODOLOGICO

El proyecto de intervención comenzó con un análisis exploratorio para conocer la empresa y su problemática, adquiriendo información a través del diálogo con la persona entrevistada.

Para llevar a cabo este proyecto se utilizó tanto el enfoque cuantitativo como el enfoque cualitativo, profundizando más en este último. En un principio, se trabajó con el enfoque cuantitativo, a través de una encuesta que se realizó a las empresas miembros del CEC con el fin de obtener datos que permitieron conocer la realidad de los actores. Esto se llevó a cabo para obtener información respecto a la cantidad de empresas que tienen PCD activos en su nómina; la cantidad de PCD incluidos laboralmente y otros aspectos relacionados a los mismos. Se analizó los datos de manera tal que éstos muestren la información detalladamente, además se desarrollaron gráficos que sirvieron para expresar el resultado obtenido.

El Club de empresas comprometidas está compuesto por 30 empresas dentro de las cuales se incluyen las del sector tanto público como privado. En el caso de la encuesta, se utilizó para el desarrollo del trabajo una muestra de 15 organizaciones que forman parte del Club, algunas de ellas con personal con discapacidad ya incorporado y otras con la intención de incorporarlos.

Por otro lado, para el desarrollo de las entrevistas semi-estructuradas, se tomó como muestra a 11 organizaciones con las mismas características anteriormente mencionadas lo que permitió recaudar la información relevante para la elaboración del diagnóstico.

Como técnica de recolección de datos se utilizó una entrevista Semi-estructurada con los representantes de dichas empresas; en donde se realizó una serie de preguntas estipuladas con anterioridad, teniendo la libertad de agregar u omitir ciertas preguntas según como se fue llevando a cabo la misma.

El análisis de los datos obtenidos brindó el diagnóstico real de la situación problema. En base a los resultados obtenidos en cada una de las entrevistas llevadas a cabo a las empresas participantes del proyecto, se elaboraron las conclusiones pertinentes en relación a la información recabada.

A raíz de las conclusiones elaboradas se pudo desarrollar el plan de intervención: “Proveer distintos métodos de Reclutamiento que contribuyan eficientemente a la obtención de

Curriculum Vitae de Personas con Discapacidad situadas en la Ciudad de Córdoba, modelos de entrevistas y una planilla de perfil con el fin de generar una base de datos que sea representativa para las empresas miembros del CEC.”

# MARCO TEÓRICO

## 2.1 -DISCAPACIDAD

La discapacidad es una realidad humana que se presenta día a día en las distintas sociedades del mundo. Ninguna persona está exenta a sufrir algún tipo de discapacidad, transitoria o permanente, en el transcurso de su vida. A su vez, se conoce que cada vez es mayor el número de personas que sufren algún tipo de discapacidad, debido al envejecimiento de la población, y además por el incremento global de problemas crónicos de salud, como es el caso de la diabetes, las enfermedades cardiovasculares y los trastornos mentales. Las características de la discapacidad están influidas por las tendencias en los problemas de salud y en los factores ambientales y de otra índole, como los accidentes de tráfico, las catástrofes naturales, los conflictos, los hábitos alimentarios y el abuso de sustancias.

Para acercarnos al concepto de discapacidad la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.), expresa la siguiente definición:

*“La discapacidad está definida como el resultado de una compleja relación entre la condición de salud de una persona y sus factores personales, y los factores externos que representan las circunstancias en las que vive esa persona. A causa de esta relación, los distintos ambientes pueden tener efectos distintos en un individuo con una condición de salud. Un entorno con barreras, o sin facilitadores, restringirá el desempeño/realización del individuo; mientras que otros entornos que sean más facilitadores pueden incrementarlo. La sociedad puede dificultar el desempeño/realización de un individuo tanto porque cree barreras (ej. edificios inaccesibles) o porque no proporcione elementos facilitadores (ej. baja disponibilidad de dispositivos de ayuda).”(Cáceres Rodríguez, 2004)*

En Argentina, La ley 22.431/81, establece la siguiente definición de discapacidad:

*“Entiéndase por Persona con Discapacidad, a los efectos de la presente norma, a toda persona que padezca una alteración funcional permanente, transitoria o prolongada, física, sensorial o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su adecuada integración familiar, social o laboral.”(Ley 22.431/81)*

Esta definición de la normativa nacional trasciende las barreras de la concepción clásica de enfermedad e intenta superar el ámbito de la salud para considerar las consecuencias que la enfermedad tiene en el individuo, tanto en su cuerpo como en su persona y en su relación con la sociedad.

## 2.2 - CLASIFICACION DE LA DISCAPACIDAD

Históricamente, se ha considerado que la búsqueda de soluciones en relación a las Personas con Discapacidad hace referencia a responder a una serie de interrogantes básicos. Uno de ellos, considerado el más significativo, hace referencia a establecer lo más aproximadamente posible cuántas son las Personas con Discapacidad de una población dada.

Más de mil millones de personas viven en todo el mundo con alguna forma de discapacidad; de ellas, casi 200 millones experimentan dificultades considerables en su funcionamiento.

Respecto a la discapacidad y a su construcción social, podemos decir que ambos varían de una sociedad a otra y de una a otra época, y van evolucionando con el tiempo. Las Clasificaciones de la OMS se basan en el principio de que la discapacidad es un rango de aplicación universal de los seres humanos y no un identificador único de un grupo social.

La discapacidad se puede diferenciar de acuerdo al momento en que la misma aparece en la vida de las personas:

- Discapacidad Congénita: es aquella que se manifiesta desde el nacimiento, ya sea producida por un trastorno durante el desarrollo embrionario o durante el parto.
- Discapacidad genética: es aquella que se manifiesta de manera hereditaria, siendo una condición patológica causada por una alteración del gen.
- Discapacidad adquirida: es en la que después de un accidente o enfermedad, la persona queda con secuelas.

## 2.3 -TIPOS DE DISCAPACIDAD

La experiencia de la discapacidad es única para cada persona, para cada individuo que la posee. Si bien las experiencias individuales de discapacidad son únicas, las percepciones y las actitudes que tienen las personas respecto a lo que a discapacidad se refiera son muy relativas de una persona a otra ya que están sujetas a las distintas interpretaciones culturales que tengan los observadores de esa discapacidad.

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

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

### **Deficiencia Física**

Se considera que una persona tiene deficiencia física cuando padece anomalías orgánicas en el aparato locomotor o en las extremidades (cabeza, columna vertebral, extremidades superiores y extremidades inferiores). También se incluyen dentro de esta categoría a las deficiencias del sistema nervioso, referidas a las parálisis de extremidades superiores e inferiores y a los trastornos de coordinación de los movimientos.

Un último subconjunto recogido en la categoría de discapacidades físicas es el referido a las alteraciones viscerales, esto es, a los aparatos respiratorio, cardiovascular, digestivo, entre otros. Hay que destacar que este tipo de discapacidad es muy común en esta época, y hay que tenerlo en cuenta en el desarrollo de una selección laboral debido a que uno no los considera como personas con discapacidad, ya que no se ve de primera impresión a la misma. Se debe romper esa barrera visual que determina un estereotipo de persona, encerrando a una persona con discapacidad a aquella que posee una silla de rueda. Dentro de este subconjunto se encuentran las personas que han sido

trasplantadas, además de aquellas que tienen una enfermedad crónica como disfunción renal y diabetes, por ejemplo.

El eje problemático para las personas que poseen este tipo de discapacidad, es la autonomía personal ya que aunque en cada etapa del ciclo vital las expectativas en torno a la autonomía son distintas, como también lo son entre las personas que no padecen discapacidad, se trata de un elemento esencial desde el punto de vista de la calidad de vida. Pues bien, al hablar de autonomía nos referimos a todos aquellos ámbitos tan variados como lo son el laboral, el educativo, la comunicación social y por supuesto la accesibilidad, que agrupa a todas estas facetas vitales de las cuales las Personas con Discapacidad van a necesitar del acompañamiento de sus pares para que los ayuden a desempeñarse de la mejor manera dentro de cada uno de esos ámbitos.

La discapacidad física se puede definir como una desventaja, resultante de una imposibilidad que limita o impide el desempeño motor de la persona afectada. Las causas de la discapacidad física están relacionadas a diversos problemas que se pudieron haber manifestado en las personas durante su nacimiento o durante el transcurso de sus vidas.

Las personas que tienen este tipo de discapacidad muchas veces se ven disminuidas por el complejo sistema social que los bloquea, es decir los prejuicios sociales y la poca accesibilidad que tienen. Es importante que una organización tenga en cuenta la accesibilidad a su establecimiento, y esto no hace referencia tan solo a la responsabilidad social empresarial sino de ver a la compañía como parte de una sociedad inclusiva, donde todos tengan acceso a todos los lugares que quieran. A este aspecto hay que tenerlo en cuenta, porque no solo bloquea a aquellas personas que quieren ingresar a su compañía con algún tipo de discapacidad física (clientes, proveedores, etc.), sino que nadie está exento de sufrirla en algún momento de su vida y aquellas personas que lo componen internamente, en un futuro, van estar perjudicados como la sociedad en su conjunto.

## **Deficiencia Intelectual o Mental**

Según la Organización Mundial de la Salud, OMS:

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

(Hincapie Corrales)

Las Personas con Discapacidad mental presentan una alteración que afecta a su forma de pensar, sus sentimientos, su humor, su habilidad de relacionarse con otros y su comportamiento. Es un sector muy vulnerable de la comunidad, y es importante tener en cuenta que no sólo están excluidos por la sociedad en su conjunto sino que la misma familia generalmente los encierra y no los dejan conocer el exterior. Se lo considera un grupo sobreprotegido por su entorno más cercano, y uno de los que menos posibilidades laborales tienen con igualdad de condiciones. Son variadas las causas que originan la discapacidad mental, entre ellas se pueden mencionar:

- ✚ Genéticas
- ✚ Congénitas
- ✚ Adquiridas

## Tipos y grados de Discapacidad Mental

Existe una clasificación básica de la discapacidad mental según el coeficiente intelectual de la persona que la posee. Pueden ser: Leve, moderada, severa y profunda.

Hincapie Corrales, expresó lo siguiente en relación a las características de la clasificación anteriormente mencionada:

- **Leve:** Se trata de personas capaces de mantener una conversación sencilla. La persona alcanza la independencia para el cuidado personal. Desarrolla habilidades sociales y de comunicación desde edades tempranas. Suele presentar dificultades de aprendizaje generalizado.
- **Moderada:** Hay lentitud en el desarrollo de la comprensión y el uso del lenguaje. La capacidad de cuidado personal y las funciones motrices están en desventaja. La persona logra un desarrollo adecuado de la capacidad social en cuanto a relacionarse con personas próximas de su entorno y a participar en actividades sociales simples.
- **Severa:** Se observa un desarrollo psicomotor muy limitado. La persona suele reconocer algunos signos y símbolos, puede adquirir alguna destreza necesaria para la vida diaria, pero resulta difícil generalizarlo. Suele tener alguna patología asociada, que implique una atención especializada.
- **Profunda:** En general, la persona presenta movilidad restringida o inexistente. Requiere supervisión y ayuda constantemente, ya que suele presentar patologías asociadas.

El grado de discapacidad que presente la persona determinará su autonomía y capacidad de integración. Aquellas personas con necesidades de dependencia requerirán de atención especial y protegida.

Las personas que encuadran dentro de los dos últimos niveles de la discapacidad mental, son los que menos posibilidades laborales tienen.

En su mayoría las personas que padecen este tipo de deficiencia generalmente se desempeñan en talleres protegidos donde aprenden un tipo de oficio que casi nunca logran explotar en el mercado laboral.

### **Discapacidad Sensorial**

Dentro de la categoría de discapacidad sensorial se engloba a aquellas personas que manifiesten deficiencia visual y a personas con deficiencia auditiva.

Son los sentidos de la vista y el oído los más importantes en el ser humano porque a través de ellos percibimos la mayor parte de información del entorno que nos rodea.

#### **✚ Discapacidad visual**

Es un término amplio que indica una alteración en el funcionamiento visual. Una persona con ceguera total carece totalmente de visión, no tiene ningún resto visual funcional (poco frecuente), en cambio, la persona con baja visión si tiene restos visuales; este grupo es muy amplio ya que se incluye al conjunto de personas que están entre una visión normal y una ceguera total.

El concepto de deficiencia visual hace referencia tanto a la ceguera como a otras afecciones de la vista que no llegan a ella.

Según el momento de aparición de la deficiencia existen cegueras y deficiencias visuales de nacimiento y adquiridas, temprana o tardíamente, teniendo gran importancia el momento de dicha aparición porque de ello dependerán las experiencias visuales que se hayan podido adquirir antes de la lesión.

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

Hay que poner un límite a partir del cual se pueda considerar a una persona ciega o no, cuando se deja de ser considerada como vidente. Hay que añadir una dificultad: que estas personas en su mayoría van a tener un resto de visión, aunque éste sólo les permita ver unos determinados grados de luz, movimientos y sombras de objetos.

En función del grado de deficiencia visual existen:

- ✓ Personas con ceguera total: ausencia total de visión o percepción mínima de la luz que impide su uso funcional (pueden ser capaces de distinguir entre luz y oscuridad, pero no la forma de los objetos).
- ✓ Personas con baja visión o deficientes visuales: aquellos que ven lo suficiente como para hacer un uso funcional de su visión.

Las patologías visuales pueden provocar alteraciones en la agudeza visual, en el campo visual o en ambos.

### **Origen y Características de la deficiencia Visual**

Se ha comprobado que el origen de la discapacidad visual puede ser múltiple: hereditario, congénito, vírico, traumático, recurrente a otra enfermedad o consecuencia de un proceso degenerativo por la edad.

Como consecuencia de esto van a ser múltiples los factores que van a incidir en la capacidad de visión de esas personas. Eso implica, que dos personas con la misma alteración y con el mismo grado de deficiencia visual, puede presentar una evolución visual completamente distinta.

Las personas que poseen este tipo de discapacidad son capaces de aumentar los otros sentidos, lo cual ayuda a su desenvolvimiento dentro de la sociedad. Son un grupo muy heterogéneo y cada uno puede adaptarse al entorno de acuerdo al momento en que la deficiencia surgió. Por ejemplo: el caso de una persona que nace con dicha deficiencia, comienza a adaptarse a su ambiente desde temprana edad desarrollando el resto de sus sentidos de manera natural; en cambio una persona que adquiere esta deficiencia a una edad media (30 años), la adaptación al entorno va a ser más dificultosa.

Dentro del mercado laboral son considerados importantes para desarrollar actividades relacionadas con la atención al público a través de llamadas telefónicas (Call center); a su vez son capaces de realizar otros tipos de tareas que no contengan algún tipo de riesgos físicos para la persona.

### ✚ **Discapacidad auditiva**

Según Torres Monreal (1995), la O.M.S define a la persona sorda como aquella que no es capaz de percibir sonidos ni siquiera con la ayuda de aparatos amplificadores. En términos generales, podríamos considerar que una persona presenta una deficiencia auditiva cuando sufre alguna afectación en su sistema auditivo que le provoca problemas en la percepción de la información sonora; es decir: cuando tiene pérdidas auditivas en mayor o menor grado.

### **Clasificación de la deficiencia auditiva**

En general, el tipo de déficit auditivo que manifiestan las personas es el resultado de la combinación de varios criterios diferentes entre los que se destacan: Audición normal, deficiencia auditiva leve o ligera, deficiencia auditiva media o moderada, deficiencia auditiva severa, deficiencia auditiva profunda, o pérdida total de la audición.

Se pueden mencionar dos niveles o tipos de déficits auditivos:

- ✓ **Hipoacusia:** audición deficiente pero suficiente para la adquisición de lenguaje oral aunque éste se acompañe de problemas articulatorios y de vocabulario.
- ✓ **Sordera:** audición insuficiente que impide el aprendizaje del lenguaje oral por vía auditiva ni siquiera con ayuda de amplificadores aunque no por vía visual.

Las personas que poseen hipoacusia tienen mayor participación en el mercado laboral a diferencia de las que poseen sordera total. Esto se debe, generalmente, a que las personas con hipoacusia adquieren conocimientos relacionados al habla. Esto implica que la persona que posee esta deficiencia logre entender a la otra persona a través de la

lectura de los labios de manera eficiente; a diferencia del otro grupo de sordera que el único medio de comunicación generalmente es el lenguaje de señas.

Para colaborar con las empresas en la comunicación entre una persona con discapacidad auditiva y los representantes de las mismas, existen fundaciones que brindan un servicio destinado a facilitar la comunicación entre ambas partes.

Existe otro grupo dentro de la clasificación que es el de personas sordas ciegas:

La sordo-ceguera es una discapacidad única causada por una combinación de deficiencia auditiva y visual, que genera en las personas que la padecen problemas de comunicación únicos y necesidades muy especiales.

El grupo es heterogéneo y complejo debido a las diferentes variables que determinan las características individuales motivadas por cada uno de los déficit (tipo y grado de pérdida, momento en que aparece, nivel madurativo y de comunicación, o existencia o no de deficiencias añadidas).

Según lo establecido por González Perea (2008), la población sordo-ciega puede dividirse en cuatro grandes grupos:

- ✓ Personas con sordo-ceguera congénita.
- ✓ Personas sordo-ciegas con deficiencia auditiva congénita y una pérdida de visión adquirida durante el transcurso de la vida.
- ✓ Personas sordo-ciegas con una deficiencia visual congénita y una pérdida de audición adquirida posteriormente durante su desarrollo.
- ✓ Personas nacidas sin deficiencias visuales ni auditivas y que sufren una pérdida de audición y de visión posterior.

Este grupo es muy vulnerable y tiene una mayor dificultad de incorporarse al medio laboral ya que la deficiencia que poseen por cualquiera de las causas anteriormente mencionadas, generalmente afecta la comunicación con sus pares.

## 2.4 – DATOS ESTADISTICOS

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), aproximadamente el 10% de la población tiene alguna discapacidad, 500.000.000 de personas. A su vez, se considera que la discapacidad tiene repercusión sobre el 25% de la población total: la discapacidad no sólo afecta a la persona que la tiene, sino también a aquellos que los cuidan, a los familiares, a la comunidad y a cualquiera que apoye el desarrollo comunitario. El 50% de las discapacidades actuales son prevenibles: accidentes, desnutrición, violencia y falta de inmunización. Además, cada año se suman 10.000.000 de Personas con Discapacidad moderada o severa.

A nivel mundial los números van en aumento, se estima que para el 2025 habrá 600.000.000 de personas que sufran algún tipo de discapacidad. Siendo los predictores de la discapacidad: las enfermedades emergentes y crónicas; los accidentes de todo tipo; el uso y abuso de alcohol, drogas, violencia social; el envejecimiento poblacional; la desnutrición; la niñez abandonada; los grupos sociales postergados, el desplazamiento de grupos poblacionales; la contaminación ambiental y las situaciones bélicas. Es por eso que hay que tomar medidas que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas que padecen algún tipo de discapacidad.

En nuestro país, recién en el 2002 se elabora la “Primera Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad” (ENDI), la cual entendía que:

*“La discapacidad es toda limitación en la actividad y restricción en la participación, que se origina en una deficiencia y que afecta a una persona en forma permanente para desenvolverse en su vida cotidiana dentro de su entorno físico y social”.* (Fundación Par, 2005)

Los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) sobre la base de informes censales y encuestas han permitido determinar la existencia de al menos 2.200.000 Personas con Discapacidad viviendo en nuestro país.

Los resultados generales del ENDI fueron los siguientes:

- ✓ 7,1% de la población total (2.176.123) corresponde al total de las Personas con Discapacidad en localidades de más de 5.000 habitantes.
- ✓ En uno de cada cinco hogares del país reside por lo menos una persona con discapacidad. Esta prevalencia es levemente superior en las mujeres (7,3%) que en los varones (6,8%).

Distribución etaria:

- ✓ 0 a 14 años: 12%
- ✓ 15-64 años: 41% (representando aquellas Personas con Discapacidad, que cuentan con la edad para desempeñarse en el ámbito laboral)
- ✓ 65 y más: 47%.

Según tipo de discapacidades:

- ✓ 39,5% motora (donde el 61,6% es por miembros inferiores)
- ✓ 22% visual
- ✓ 18% auditiva
- ✓ 15,1% mental

Las causas de la discapacidad:

- ✓ 44,7% por enfermedad
- ✓ 12,8% de nacimiento
- ✓ 9,2% ignora las razones
- ✓ 5,0% por accidente laboral
- ✓ 4,0% accidente doméstico
- ✓ 2,9% por accidente de tránsito

La ENDI reveló que en Córdoba la población con discapacidad es de 204.829, una gran cantidad de la misma se encuentra en edad de trabajar. Asumiendo que estos datos fueron recolectados en el año 2002, se puede decir que estos han aumentado considerablemente con el pasar de los años.

Los datos presentados anteriormente, demuestran que el tema de la discapacidad no es algo ajeno a nosotros ya que todos podemos adquirir en el transcurso del tiempo algún tipo de deficiencia. Es importante destacar que el 41% de las personas relevadas se encuentran en edad de trabajar, a pesar de que no toda esa cantidad de gente se encuentra en un trabajo estable. Este último aspecto se debe tener en cuenta a la hora de desarrollar un mercado laboral inclusivo buscando aumentar el empleo estable de las Personas con Discapacidad.

El Servicio Nacional de Rehabilitación (SNR) confeccionó el “Anuario Estadístico Nacional sobre Discapacidad 2011”. Brindando información sobre las Personas con Discapacidad, permitiendo no sólo conocer sus principales características y tener una mejor descripción de su condición de salud, sino que representa un insumo fundamental para el diseño de políticas públicas dirigidas a esta población.

Para la producción de información estadística sobre las PCD, el SNR cuenta con el Registro Nacional de Situación de las Personas con Discapacidad (RNPcD). El cual reúne la información registrada en la solicitud y el protocolo del Certificado Único de Discapacidad (CUD). El CUD fue aprobado por la XL Asamblea Ordinaria del Consejo Federal de Discapacidad en noviembre de 2008, y constituye la expresión de una política pública inclusiva mediante la cual se unifican los criterios de certificación en todo el país. El CUD es un documento público, de demanda espontánea, y constituye la puerta de entrada al Sistema de Salud, pero sobretodo es un derecho de todas las Personas con Discapacidad.

Otorga información a nivel nacional y provincial sobre las Personas con Discapacidad que fueron certificadas con el CUD durante el año 2011 en todo el país. Esto quiere decir que la representatividad del anuario se circunscribe al universo comprendido dentro de ese grupo y no se debe interpretar como las características de la población con discapacidad de la República Argentina en general. Esta encuesta no muestra datos importantes sobre Córdoba, debido a que fue desarrollada cuando recién comenzaba a tramitarse los CUD en la provincia.

Los resultados que se pudieron obtener son:

- ✓ En nuestro país, durante el año 2011, se emitieron 98.429 Certificados Únicos de Discapacidad (CUD). La provincia de Buenos Aires fue la que concentró la mayor cantidad de emisiones con un 24,7%.
- ✓ El 31,5% de las personas certificadas tiene discapacidad mental y el 30,5%, presentó discapacidad motora; estos dos tipos de discapacidad abarcan más de las dos terceras partes de las Personas con Discapacidad certificadas. Las PCD múltiple alcanzaron el 15,1% de los casos. Las Personas con Discapacidad visceral sumaron un 8,9%; entre los tipos de discapacidad sensorial, la auditiva reunió un 8,3% y la visual un 5,8%, el valor más bajo de la población.
- ✓ El 52,2% de las PCD certificadas son hombres, cifra que representa un total de 51.405 personas, mientras que el 47,8% son mujeres, y suman un total de 47.024 personas. Esta proporción difiere ligeramente de la observada para la población total, según el último censo, donde las mujeres representan el 51% de la población, sobre los hombres que concentran el 49% (INDEC, 2010).
- ✓ Las Personas con Discapacidad registran una reducida inserción en el mercado de trabajo. Si consideramos el total de las personas certificadas en 2011, sólo el 9,2% estaba ocupado y el 1,3% buscaba trabajo, lo que representa una tasa de desempleo del 12,2%. La tasa de actividad de las PCD era del 10,5%.
- ✓ Las Personas con Discapacidad que declararon tener un empleo, se desenvuelven en distintos tipos de ocupaciones. Entre los ocupados, el 64,3% declararon ser obreros, el 29,7%, lo hicieron como trabajadores por cuenta propia, el 4,3% se declaró trabajador familiar y el 1,7% se ubicó en la categoría patrón.

Es importante que toda persona que posea una discapacidad gestione el CUD, ya que éste brinda beneficios a la persona ayudándolo a su vez, en la inclusión en la sociedad. Por ejemplo: servicios de salud gratuitos, servicios de transporte gratuitos, pensión otorgada por el gobierno, etc. Además de lo anteriormente mencionado, hay que destacar que las empresas solicitan este certificado para hacer partícipe a la persona en algún tipo de plan de trabajo generado por el gobierno, ya sea provincial o nacional, y

en el caso de aquellas empresas que deciden contratarlos a tiempo indeterminado lo tienen en cuenta para presentarlo ante el ministerio de trabajo y dejar asentado que la persona ingresa a la empresa con una determinada discapacidad.

Los datos relevados por el INDEC en el censo 2010, expresan que 3.2 millones de personas en Argentina padecen algún tipo de dificultad o limitación permanente, ya sea visual, auditiva, motora o cognitiva, gocen o no del certificado de discapacidad. Esta cifra representa el 12,9 % de la población nacional. A su vez, el censo expresó que en la provincia de Córdoba existen 402.512 personas con alguna dificultad o limitación permanente.

De acuerdo a lo determinado por el censo, las mujeres poseen un porcentaje más alto en relación a los hombres en cuanto a discapacidad se refiere, siendo la cifra 14% para las mujeres y el 11,7% de los varones. La discapacidad más común es la visual (en Argentina, 264.000 personas la sufren), luego la motora (110.000); le sigue la auditiva (72.000) y por último la cognitiva (55.000).

Los datos expresados anteriormente, son importantes para demostrar la cantidad de PCD existente a nivel mundial y nivel nacional. Por lo cual, se considera relevante desarrollar un trabajo de tesis que contribuirá a la inclusión laboral de esta población en estudio, debido a que está demostrado que aproximadamente el 50% de las mismas están en edad de desempeñarse laboralmente.

## 2.5 - LA LEGISLACION Y LA DISCAPACIDAD

### Antecedentes en el mundo

A mediados del siglo XX, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desarrolló principios y derechos que son inherentes a todos los hombres promoviendo la igualdad de derechos y la equiparación de oportunidades, en procura de disminuir la pobreza, favorecer la salud y la educación, el pleno empleo y, en suma, el mejoramiento de la calidad de vida.

La ONU (2006) redactó la “*Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*” con el propósito de promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las PCD, y promover el respeto de su dignidad inherente. (Artículo 1)

A continuación, se presenta el artículo N° 27, el cual es uno de los más representativos para la temática de inclusión laboral de PCD que expresa lo siguiente:

1. *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 laboral que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las Personas con Discapacidad. Los Estados Partes salvaguardarán y promoverán el ejercicio del derecho al trabajo, incluso para las personas que adquieran una discapacidad durante el empleo, adoptando medidas pertinentes, incluida la promulgación de legislación, entre ellas:*

*a) Prohibir la discriminación por motivos de discapacidad con respecto a todas las cuestiones relativas a cualquier forma de empleo, incluidas las condiciones de selección, contratación y empleo, la continuidad en el empleo, la promoción profesional y unas condiciones de trabajo seguras y saludables;*

- b) Proteger los derechos de las Personas con Discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, a condiciones de trabajo justas y favorables, y en particular a igualdad de oportunidades y de remuneración por trabajo de igual valor, a condiciones de trabajo seguras y saludables, incluida la protección contra el acoso, y a la reparación por agravios sufridos;*
- c) Asegurar que las PCD puedan ejercer sus derechos laborales y sindicales, en igualdad de condiciones con las demás;*
- d) Permitir que las PCD tengan acceso efectivo a programas generales de orientación técnica y vocacional, servicios de colocación y formación profesional y continua;*
- e) 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;*
- f) Promover oportunidades empresariales, de empleo por cuenta propia, de constitución de cooperativas y de inicio de empresas propias;*
- g) Emplear a PCD en el sector público;*
- h) Promover el empleo de PCD en el sector privado mediante políticas y medidas pertinentes, que pueden incluir programas de acción afirmativa, incentivos y otras medidas;*
- i) Velar porque se realicen ajustes razonables para las Personas con Discapacidad en el lugar de trabajo;*
- j) Promover la adquisición por las PCD de experiencia laboral en el mercado de trabajo abierto;*
- k) Promover programas de rehabilitación vocacional y profesional, mantenimiento del empleo y reincorporación al trabajo dirigidos a PCD.*

- 2. Los Estados Partes asegurarán que las Personas con Discapacidad no sean sometidas a esclavitud ni servidumbre y que estén protegidas, en igualdad de condiciones con las demás, contra el trabajo forzoso u obligatorio.(Artículo 27)*

## 2.6 - LA DISCAPACIDAD Y EL TRABAJO

El trabajo es la transformación de la naturaleza que realiza el ser humano en beneficio propio; además de ser una forma de subsistencia, es un gran organizador de la cultura y de las relaciones sociales y económicas que tienen lugar en ella.

Trabajar tiene distintas implicancias para la persona que trabaja:

- ✓ Por el trabajo, el sujeto satisface sus necesidades materiales y sostiene otras dimensiones de su vida: la familia, el ocio, el estudio, etcétera. En este sentido, le permite desarrollarse y progresar con el objetivo de alcanzar y sostener su autonomía.
- ✓ El trabajo es un medio de expresión para las habilidades físicas y mentales de la persona: mediante el trabajo, el sujeto logra expresarse en su singularidad, perfeccionando y recreando una peculiar forma de intercambio con el mundo, y logra también su realización como persona dueña de una vocación.
- ✓ El trabajo hace del hombre un “sujeto productor”, capaz de aportar a la sociedad, ayudándolo a encontrar su lugar de pertenencia en la comunidad donde vive.

Para una Persona con Discapacidad, acceder a un puesto de trabajo con salario digno y protección social implica su integración en la sociedad, porque supone que dicha persona tuvo la oportunidad de formarse, rehabilitarse profesionalmente y capacitarse para tal fin.

Cuando hablamos de trabajo y discapacidad, el concepto que mejor cabe es el de *Readaptación profesional* (Fundación Par, 2005), ya que contempla la evaluación, la orientación profesional, la formación profesional, la colocación selectiva y el seguimiento, todas partes de un proceso definido que garantiza a las PCD la conservación y el progreso en un empleo.

Es importante desarrollar cada una de las etapas que contempla la readaptación profesional, porque éstas deben realizarse adecuadamente para garantizar una correcta y verdadera integración laboral. La fundación Par (2005), en relación al tema expresó lo siguiente:

- ✓ **La evaluación:** es la estimación de las potencialidades que permiten desempeñar una actividad productiva de acuerdo con los estándares establecidos. La evaluación se ocupa de analizar las destrezas, capacidades, aptitudes, intereses y motivaciones, así como también las ofertas y tendencias del mercado, perfiles laborales, etcétera.
- ✓ **La orientación:** es el asesoramiento que se brinda a una persona para orientar la elección de su ocupación de acuerdo con sus características, capacidades y las oportunidades que ofrece el medio.
- ✓ **La formación profesional:** es la etapa de capacitación de la persona, con el fin de que pueda desempeñar una actividad productiva dentro de las condiciones de mercado. La formación profesional no debe ejecutarse a un puesto de trabajo en particular: debe estimular la comprensión del concepto de trabajo de manera de concientizar sobre su valor.
- ✓ **La colocación:** es definida como la aplicación de una serie de medidas, técnicas y procedimientos para la integración de la persona a una actividad productiva remunerada, de acuerdo con sus capacidades.
- ✓ **El seguimiento post-empleo:** es el que permitirá evaluar los resultados del proceso; si la colocación se ha dado en un empleo adecuado o no; si la persona está integrada en su actividad productiva (integración al medio de trabajo, adaptación a la tarea, dominio del puesto de trabajo, relación con sus pares).

El trabajo decente es el modo más efectivo de romper el círculo vicioso de la marginalización y la exclusión social. Las personas con discapacidad se ven capturadas en este círculo con frecuencia, y es por ello que es necesario llevar a cabo una acción positiva para ayudarlos a salir de esa situación. Las barreras que enfrentan las personas con discapacidad al obtener un empleo, un puesto de trabajo o al asumir su papel en la sociedad pueden y deben ser superadas a través de diferentes políticas, reglamentos, programas y servicios.

Poner en práctica el trabajo decente significa promover distintas oportunidades de empleo para personas con discapacidad, basándose en los principios de igualdad de oportunidad, igualdad de trato, integración y participación en la sociedad. De este modo las PCD se

sentirán miembros partícipes de una sociedad que a menudo resulta ser más inclusiva, en donde se les permite desarrollar sus potencialidades explotando sus capacidades.

### **Modalidades de integración laboral para PCD**

El factor humano en las empresas se ha convertido en un capital vital para el éxito de las organizaciones. En la actualidad, una empresa es sostenible y perdurable en el tiempo, sólo en la medida que se comprometa con su capital humano y genere vías de acceso que favorezcan la diversidad laboral. Parte esencial de ello, es la integración laboral de Personas con Discapacidad en el trabajo.

Es importante asumir que la integración de PCD al mundo laboral, no sólo responde a una necesidad y un derecho individual, sino que además fortalece el cuerpo social en su conjunto. Es un proceso en el que intervenimos todos, y que parte de la base del respeto por el otro.

Integrar a estas personas requiere de una planificación estratégica, para poder hacer de esta práctica una realidad que produzca beneficios para la sociedad, y no sea concebida sólo como un acto de beneficencia que lleve al fracaso o produzca deserción. Se busca lograr una integración socio laboral que permita a las PCD participar en la vida corriente de la comunidad, a través de actividades productivas, teniendo la capacidad, el deseo y la oportunidad.

Si bien todas las Personas con Discapacidad deberían tener iguales oportunidades de acceder, conservar y progresar en un empleo, la realidad indica que existen distintas modalidades de integración laboral en función del tipo, grado de discapacidad y adecuación individual que cada persona posee. Como cada problemática requiere de un abordaje diferente, existen numerosas formas de integración laboral, que varían en cada país según los factores culturales, condiciones económicas y sociales, sistemas de seguridad social, acceso a la educación, rol y protagonismo de la población de PCD y las organizaciones sociales que conforman o los representan.

Las modalidades de integración laboral son las siguientes:

- ✓ **Empleo abierto/competitivo:** es el trabajo en relación de dependencia o por cuenta propia. Para las Personas con Discapacidad, es aquel que se desarrolla en igualdad de condiciones, derechos y obligaciones con las exigencias del mercado para la sociedad en general.
- ✓ **Empleo con apoyo:** si bien las condiciones de contratación y remuneración son similares a las del empleo competitivo, esta modalidad implica la posibilidad de acceso a un trabajo para las personas que, por su tipo y/o grado de discapacidad, necesitan de apoyo para sostener la actividad -y su calidad- en el tiempo. Nos referimos a sostenes de índole profesional (psicólogos, psicopedagogos y terapeutas ocupacionales) o apoyos técnicos, como tecnología adaptada o espacios y accesos adaptados.
- ✓ **Empleo protegido:** es el que las PCD llevan a cabo en talleres específicamente establecidos a tal efecto, que reciben fondos del Estado. Los trabajadores retienen sus prestaciones de seguridad social, pero se desenvuelven fuera de la normativa general del trabajo en cuanto a modalidades de contratación, salario, etcétera.
- ✓ **Empleo subvencionado:** definida por ley como un trabajo pago en contextos de trabajo integrados, con servicios de apoyo funcionando para personas con discapacidades severas. Existe una variedad de formas de empleo subvencionado (la colocación individual, los arreglos de equipos móviles y de pequeñas empresas), pero en definitiva, la interpretación del empleo subsidiado varía según el país.
- ✓ **Empresas sociales:** son empresas creadas para proveer de productos o servicios que ni el sector privado ni el público pueden o quieren asumir.

## **Argentina: Las Personas con Discapacidad y el Empleo**

El momento que estamos viviendo se encuentra marcado por la inestabilidad laboral y la falta de empleo, un fenómeno que afecta no solo a la Argentina sino que representa un paradigma mundial.

Si nos atenemos a los problemas que afectan al grupo de Personas con Discapacidad, que están en edad activa, se admite que el 80 ó 90 por ciento se encuentra en situación de desempleo, lo que hace que incidan negativamente en su grupo familiar o en los sistemas de asistencia social de cada país. De aquí la importancia que adquieren para la familia, la sociedad y la economía cualquier programa que tienda en reinsertar laboralmente a personas de este grupo. Es indiscutible que si se logra volverlos productivos, no sólo dejan de cargar negativamente en la familia y en la sociedad sino que estarán contribuyendo a mejorar el nivel de vida de todos a través de los bienes y productos que se logren con su trabajo.

El problema del desempleo de PCD es muy anterior a la crisis actual y son excepciones los casos en que estas personas por sí solas han logrado acceder al mundo de la producción.

La situación actual del mercado de empleo hace muy difícil la integración de estas personas en empresas y la solución más lógica es promover la ocupación a través del autoempleo o de micro emprendimientos en forma de empresas autogestionarias.

Según la ENDI, la realidad revela que sólo el 25% de la población de las Personas con Discapacidad tiene empleo y que, de éstos, la mitad trabaja como obreros o empleados y la otra, por cuenta propia (42,5%). Hay que tener en cuenta que estos datos fueron relevados en el 2002, y que en la actualidad estos datos pueden haber incrementado.

Condición de actividad:

- ✓ 24,9% ocupados
- ✓ 4,7% desocupados
- ✓ 68,4% inactivos

Categorías ocupacionales:

- ✓ 47,5% Obreros o empleados
- ✓ 2,8% Patrón
- ✓ 42,5% Trabajo por cuenta propia
- ✓ 3,3% Trabajador familiar

Por el lado de la sociedad en su conjunto, se deja en evidencia que los prejuicios y el desconocimiento de la legislación vigente son los primeros impedimentos para que las Personas con Discapacidad se inserten laboralmente. En segundo lugar siguen los prejuicios, pero esta vez relacionados con la integración y aceptación por parte de sus pares en el ámbito laboral. En tercer lugar, figuran como obstáculos concretos las graves dificultades de accesibilidad en el transporte público, las barreras arquitectónicas en la vía pública y a nivel edilicio, y la falta de tecnología adaptada en materia de comunicaciones.

Por el lado de las Personas con Discapacidad, en primer lugar, la falta de educación y formación laboral para competir son factores decisivos que desalientan la integración laboral de PCD. En segundo y tercer lugar, la falta de ayudas técnicas y la carencia de rehabilitación psicológica producto de un sistema público de salud que no aborda el proceso desde una perspectiva más integradora. Debemos aclarar que estos hechos objetivos son la base de obstáculos más importantes que atentan directamente contra el proceso de integración laboral de una Persona con Discapacidad.

El bajo nivel de capacitación formal básica y de herramientas para el empleo, con respecto a los estándares mínimos exigidos actualmente, se hace evidente en los recientes resultados publicados por ENDI: 79,1% de la población no posee estudios secundarios completos y solamente 7,4% comenzó en algún momento algún tipo de formación de grado superior. Con relación a la calificación ocupacional, la ENDI revela que únicamente el 11% de la población posee calificación técnica o profesional. Este aspecto debe ser tenido en cuenta ya que si se quiere desarrollar un mercado laboral inclusivo, donde los derechos sean iguales para todos, las personas que deseen

postularse a cubrir una vacante de un puesto cualquiera, se van a ver disminuido en relación a la formación académica que posean.

## 2.7 - RECLUTAMIENTO

Hace no muchos años, reclutar candidatos significaba esperar de forma pasiva a recibir Curriculum en respuesta a una oferta de empleo, la mayor parte de las veces a través de un anuncio en prensa. La situación actual del mercado laboral, la precariedad del empleo, la fuerte competitividad y la propia inestabilidad de dicho mercado laboral, así como un progresivo cambio de mentalidad entre los profesionales y las empresas, ha producido un giro en el modo de actuar ante esta fase del proceso, que deberá ser más activa, dinámica y con un mayor poder de filtro.

El proceso de reclutamiento es muy importante para la empresa ya que de él depende la continuidad de su funcionamiento. Este ha ido evolucionando a lo largo del tiempo; anteriormente el reclutamiento se hacía por medio de publicaciones en los periódicos o por referencias. En la actualidad, al momento de reclutar se consideran nuevas formas de captar la atención de los aspirantes. Según el autor Chiavenato (1999), el reclutamiento es:

*“Un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, su función es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el desarrollo de actividades organizacionales.*

*Este proceso consiste en aquellas actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización”.*

La empresa debe atraer a candidatos idóneos, el mercado donde la empresa busca a su personal, puede ser interno, externo o una combinación de ambos. Por medio de este

proceso, la organización puede tener una noción de su influencia en la sociedad como también puede conocer la efectividad del método que esté utilizando para captar personal.

### **Planificación de las necesidades de Personal. El proceso de reclutamiento.**

La provisión de recursos humanos requiere un compromiso gerencial relativo a la definición clara de políticas que provean un marco para el análisis, toma de decisiones y actuación de los intérpretes de esas políticas (Rasello & Zuliani, 2001). El encargado de reclutar inicia su labor identificando aquellas vacantes que existen en la empresa mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de área. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar, para esto se tiene en cuenta un previo análisis y descripción del puesto para determinar el perfil del candidato que lo va a cubrir. Siempre que sea necesario se debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que está solicitando un nuevo empleado.

Resulta indispensable también conocer el alcance del perfil “profesional” pretendido para las personas a integrar los diferentes puestos, entendiendo por profesional el grado de idoneidad requerido y no necesariamente vinculado a una formación universitaria. El grado de idoneidad se refiere no sólo al “conocer” sino también a todas aquellas habilidades y demás atributos requeridos para llevar adelante el trabajo en cuestión.

Por otra parte, debemos conocer las necesidades de personal actuales y futuras de la empresa, en número y relacionarlo a cada puesto. Cada responsable de área, debe determinar cuáles serán los requerimientos que demandará la ejecución de sus planes y las calificaciones que deben cumplirse, mientras que el área de recursos humanos deberá establecer cuáles son los requisitos y competencias que deberán cumplimentar quienes se integren a la organización.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo de ese proceso depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la autorización por parte del sector que tiene la vacante por llenar. Como dicho proceso es una función de staff, sus actos dependen de la decisión de línea, que se oficializa mediante una solicitud de empleado o solicitud de personal. Esto último se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere cubrir una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos. Cuando se recibe el pedido de reclutamiento primero, se verifica en la base de datos si existe disponible algún candidato adecuado; sino, debe reclutarlos a través de las técnicas más indicadas para el caso.

Una vez realizado el plan de requerimientos de personal y determinado el proceso de reclutamiento que se llevará a cabo dentro de la organización, será necesario definir las fuentes a las que recurrirá el área de Recursos Humanos para cubrir las vacantes en tiempo y forma; previamente conociendo cada uno de los desafíos que se deberán tener en cuenta en lo que al reclutamiento de Recursos Humanos se refiera.

## **Desafíos del Reclutamiento de Recursos Humanos**

Aunque las condiciones específicas pueden variar, los desafíos y condiciones que los reclutadores enfrentan con más frecuencia incluyen una serie de aspectos, mencionados por Werther & Davis (1996), los mismos son:

1. Planes estratégicos y de Recursos Humanos: Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican aquellos puestos y labores que es necesario crear y llevar a cabo. El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento externo y cuáles de ellos se deberán cubrir de manera interna. Cuando es necesario realizar un proceso de reclutamiento externo que incluye un número significativo de posiciones puede aplicarse una serie de estrategias, como por ejemplo mantener relaciones cercanas con diversos departamentos universitarios o con ciertas organizaciones profesionales o gremiales. En general el reclutador deberá consultar las políticas y directivas corporativas; estos lineamientos generales le permiten mantener siempre presentes los objetivos finales de su actividad.
2. Políticas corporativas: Las empresas determinan políticas generales de reclutamiento con el objetivo de alcanzar cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, entre varios objetivos más. Uno de los aspectos más importantes a mencionar que pueden tener un efecto directo sobre el proceso de reclutamiento es:
  - ✓ La Política de contratación: algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas empresas pueden optar por contratar a un determinado número de personas por medio tiempo para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el transcurso del tiempo. Otras organizaciones, en cambio, pueden

optar por preferir contratar en igualdad de condiciones a aquellas personas que sufren de alguna discapacidad, por ejemplo.

3. Requerimientos del puesto de trabajo: Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta: “¿Qué se requiere para desempeñarse en este puesto?”.

En el caso de puestos de nivel intermedio, con frecuencia se determina que las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, la posibilidad de llevar a cabo operaciones aritméticas elementales, una actitud de responsabilidad profesional y la capacidad de comunicarse de manera adecuada con otras personas. La disposición que la persona manifieste para aprender, es también un elemento de importancia crucial.

Determinar con exactitud cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta cubrir con frecuencia, es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente indispensable?

4. Costos: El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la organización tenderá a fijar parámetros y presupuestos que no es posible exceder. Al margen de los costos obvios, como los de inserción de avisos en la prensa, el tiempo que la labor requiere, los materiales empleados, entre otros, el proceso de reclutamiento incluye costos más o menos ocultos, pero de cualquier manera reales.

Es importante tener en cuenta los aspectos anteriormente mencionados debido a que por ejemplo, la planificación de RRHH participando en los planes estratégicos de la

empresa logran contribuir al logro de los objetivos de la misma. Es necesario que el área de RRHH participe como un área estratégica de la organización.

Hay que tener en cuenta que cuando se decide realizar una búsqueda de personal es necesario conocer el mercado y tener en cuenta la política de contratación que se va a llevar a cabo. Generalmente, en Argentina las empresas optan por modalidades de contratación vigentes en la Ley 20.744 (Ley de contrato de trabajo).

Para determinar los requerimientos del puesto de trabajo, muchas empresas deciden elaborar una descripción de los puestos que conforman a la organización para disminuir los tiempos del proceso de provisión del personal. En el caso de que el mismo no exista o no este realizado con anterioridad, el encargado de RRHH debe investigar previamente a iniciar el proceso de reclutamiento y selección cuáles son aquellos aspectos relevantes del puesto y cuál es el perfil de la persona que se desempeñará en el mismo. Esto último, es importante para que no existan errores en el proceso de reclutamiento y selección y se logre cubrir el puesto vacante de manera óptima. Todo esto contribuye a reducir los costos que conlleva a dicho proceso, ya que un puesto que se cubre de manera incorrecta implicará más gastos para la empresa ya sean éstos tanto económico a nivel productivo o de tiempo.

### **Métodos de reclutamiento**

La finalidad de determinar los métodos de reclutamiento es la búsqueda y atracción de candidatos calificados para los puestos vacantes que puedan surgir en la organización, como también la utilización de aquel que resulte más conveniente en cada caso. Esto exige una gran variedad de métodos de búsqueda de personal que las empresas eligen según el tipo de posición a cubrir, su experiencia pasada y la modalidad que resulta más conveniente para la cobertura de cada vacante en particular.

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. El

mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (que estén buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

### **La Investigación externa**

Corresponde a una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo para facilitar su análisis. El mercado de recursos humanos debe segmentarse de acuerdo con los intereses de la organización, es decir, debe descomponerse y analizarse según las características exigidas por la organización con relación a los candidatos que pretende atraer y reclutar.

Cuando hablamos de la segmentación de mercados, hacemos referencia a aquella descomposición del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica, conforme a las necesidades de la organización.

La investigación del mercado en el cual está inmersa la organización contribuye a determinar cuáles serán los métodos de reclutamiento a utilizar, así como los mismos serán destinados al público en cuestión.

En el caso de la presente tesis las organizaciones deben investigar el mercado externo relacionado a las Personas con Discapacidad. Es importante conocer dónde se encuentran estas personas para facilitar el proceso de reclutamiento logrando reducir los tiempos del proceso y los costos del mismo.

## **Reclutamiento externo**

En el caso de la presente tesis, se trabaja con este tipo de reclutamiento por ser considerado el más adecuado para contribuir a solucionar la situación problema que se planteó al iniciar el proyecto.

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este tipo de reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Cuando las vacantes de la empresa no pueden cubrirse internamente, el departamento de recursos humanos se ve obligado a identificar esos candidatos en el mercado externo de trabajo.

Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

## Tipos de Reclutamiento Externo

Existen diferentes tipos o métodos de reclutamiento externos que contribuyen a satisfacer las necesidades de provisión de una organización. A continuación se presentan los distintos tipos de reclutamiento externo propuestos por el autor García Noya (1997), los mismos son:

- **Búsqueda directa:**
  - ❖ Red de contactos personales: obteniendo el perfil del puesto que se va a seleccionar, se empieza llamando a personas conocidas del sector o área de trabajo de dicho puesto que puedan coincidir con el perfil o conocer a alguien interesante para la vacante. No tienen que ser sólo amigos, sino conocidos en diferentes ámbitos, siempre y cuando sea oportuno contactar con ellos, por razones de competencia o ética profesional.
  - ❖ Escuelas de negocios: consiste en contactar a escuelas de negocios donde se imparte formación que puede ser adecuada a los requisitos del puesto. Es conveniente conocer todas aquellas escuelas de negocios o centros de formación para que informen del programa de cursos máster que imparten y si disponen o no de bolsas de trabajo orientadas a proporcionar candidaturas en proceso de selección. En Argentina, las empresas trabajan con distintas universidades para que contribuyan con potenciales candidatos.
  - ❖ Programas de becarios para empresas: es frecuente que algunas escuelas de negocios, centros de formación, universidades, etc., tengan programas de becas de formación en empresas que proporcionan estudiantes de los últimos años de carrera o recién titulados para realizar un trabajo especializado, acorde con sus estudios, en la empresa que los beca, al mismo tiempo que ellos adquieren una primera experiencia profesional o una formación práctica. Es una buena fuente

de reclutamiento de profesionales sin experiencia. Además reduce los costos del proceso de reclutamiento.

- ❖ Bolsas de empleos: existen bolsas de empleos en instituciones públicas y privadas, tales como, universidades, ayuntamientos, empresas de colocación y empresas que hacen Curriculum vitae a particulares y que registran sus datos para ofrecerlos a empresas.
- ❖ Empresas de selección de personal: hay empresas de selección de personal que ofrecen la posibilidad del servicio de captación de candidatos, cubriendo sólo una fase del proceso de selección. A estas empresas de selección se las conoce con el nombre de consultoras; el beneficio que tiene este método es que la empresa que contrata este servicio ve reducidos los tiempos del proceso, es decir que cierta parte del proceso lo desarrolla la agencia externa dejando libre al encargado de RRHH para hacer otras actividades correspondientes a la empresa en la cual trabaja. Es importante destacar que los costos de contratar los servicios de una consultora de trabajo muchas veces son elevados a comparación de que si uno mismo llevara a cabo el proceso.
- ❖ Agencias de colocación: estas agencias de colocación cobran a los particulares y no a las empresas.
- ❖ Empresas de outplacement: éstas ofrecen a particulares o empresas un servicio de orientación o reorientación de carreras y facilitan la colocación de profesionales a través de unos servicios especializados de formación, ayuda y apoyo en la búsqueda de empleo.
- ❖ Centros de formación especializados: son aquellos que se utilizan cuando la búsqueda de candidatos es de profesionales en áreas muy específicas, donde la mejor manera de acceder a ellos es poniéndose en contacto con los centros donde se forma en este entorno y solicitar candidaturas.

- ❖ Internet: reclutamiento de candidatos vía internet. A través de distintos medios como bolsas de trabajo en internet, vía Facebook, y páginas de búsqueda de personal afines tales como Zonajobs, computrabajo, bumeran, entre otros.
- ❖ Colegios profesionales: dependiendo de la titulación o titulaciones requeridas para el ocupante del puesto a seleccionar, también se pueden acudir a colegios profesionales que dispongan de bolsas de trabajo.
- **Anuncios en prensa:**

Este tipo de reclutamiento puede ser clasificado según sea de oferta o demanda, o dependiendo del medio publicitario en el que aparezca, televisión, radio, prensa, etc. Existe una costumbre de asociar fuentes de reclutamiento con anuncio en prensa, normalmente en la de mayor difusión, sin pensar en otros posibles medios de comunicación como radio y televisión, sobre todo, ni en las demandas de profesionales que ofrecen su trabajo a través de estos medios.

Hay que tener presentes dos aspectos fundamentales si se decide utilizar el anuncio en prensa: cómo elaborarlo y en qué medio publicarlo, para que una buena elección en ambos aspectos traiga consigo una mayor eficacia, lo que en este caso supone recibir el mayor número de candidaturas acordes con el perfil y el menor número de ellas que no se ajustan a lo solicitado.

Para que un anuncio sea eficaz se debe centrar en el estudio del medio de inserción (periódicos, revistas profesionales, etc.), así como también en el diseño (forma y contenido) del mismo.

Manera de desarrollar un anuncio:

1. Siempre se obtiene mayor respuesta cuando el anuncio no es “ciego”, es decir, cuando se nombra a la empresa que selecciona y no se utiliza un apartado de correos o el buzón de una agencia de publicidad, ya que los candidatos no conocen el destino de su Curriculum vitae, no pueden realizar un seguimiento de la información enviada, piensan que si la empresa se oculta “por algo será”, etc.
2. Por parte de la empresa también se tienen que tener en cuenta los aspectos negativos de cara a la utilización de anuncios ciegos, ya que se puede obtener poca respuesta, perdiendo la oportunidad de hacer publicidad de la empresa, etc.
3. Debe atraer la atención del lector, principalmente de aquel candidato perfecto. Se puede llamar su atención: con una buena presentación de la organización, detallando lo más posible el puesto y los requisitos exigidos, si el sueldo es competitivo destacarlo, destacar las posibilidades de carrera profesional dentro de la empresa.
4. Si se prevé la recepción de un gran volumen de candidaturas y no se va poder contestar a todas, es recomendable decirlo en el anuncio (“solo se contestarán aquellas candidaturas que entren en el proceso”), evitándonos de este modo infinidad de llamadas y el quedar mal con los no contactados.
5. Conviene que se soliciten Curriculum vitae detallados, indiquen algunos de estos aspectos: puestos desempeñados, sector, tipo de empresa, funciones y tareas del puesto, y toda aquella información que pueda resultar útil para realizar la preselección.

Es importante destacar que este tipo de reclutamiento contribuye a captar la mayor cantidad de candidatos. Para lo mismo hay que desarrollarlo de manera eficiente sin dejar de tener en cuenta todos aquellos aspectos que hacen a la esencia del mismo. Si bien, este método se está viendo opacado por los anuncios vía internet, la forma en que se desarrolla este tipo de anuncio son válidas para crear un anuncio en la red.

## Mejoramiento de la eficacia del Reclutamiento externo

De acuerdo a lo expresado por Bohlander (2001), con toda la incertidumbre que genera el reclutamiento externo, es difícil determinar si los esfuerzos de una organización para localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos. Los gerentes pueden calcular los índices de tolerancias de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores organizacionales y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos.

- ✚ Índice de tolerancia: Los índices de tolerancia ayudan a definir aquellas fuentes de reclutamiento que resultan más eficaces para atraer a candidatos calificados para el puesto. De manera bastante sencilla, un índice de tolerancia es el porcentaje de solicitantes de cierta fuente que llegará a la siguiente etapa del proceso de selección.

Por ejemplo, si se obtuvieron 100 currículum de una agencia de empleos y 17 solicitantes fueron invitados a una entrevista, el índice de tolerancia de esa agencia sería 17 por ciento (17/100). Luego, se puede calcular este índice para cada etapa subsiguiente en el proceso de selección, lo cual puede dar un índice acumulado de tolerancia. Al comparar los índices de tolerancia de cada fuente de reclutamiento, es posible descubrir cuáles producen solicitantes calificados.

Existen diferentes medios para medir la eficacia de los distintos tipos de reclutamiento, de acuerdo a los elegidos se puede diseñar un índice que mida la cantidad de respuestas que se obtuvo del mismo.

- ✚ Costo del reclutamiento: el costo de los diversos procedimientos de reclutamiento puede calcularse utilizando una fórmula, por ejemplo, el costo promedio por cada fuente de contratación (CP/C) puede determinarse de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$CP/C = (CP + HA + BR + SC) / C$$

Donde CP= costos de publicidad, erogación mensual promedio

HA= honorarios de agencias, total para el mes

BR= bonos por recomendaciones, erogación total

SC= contrataciones sin costo, personas que llegan solas, agencias no lucrativas

C= total de contrataciones

Es importante conocer el costo que conlleva realizar el proceso de reclutamiento para cubrir cualquier tipo de vacante, ya que dentro del área de RRHH existe un presupuesto estipulado por la gerencia general y este está destinado a todos los campos que abarca RRHH, como por ejemplo: capacitación, planes de motivación, reclutamiento, selección, etcétera. Entonces, se deben seleccionar aquellos métodos de reclutamiento que sean productivos, es decir que brinden la mayor cantidad de candidatos posibles al menor costo que se pueda obtener.

✚ Reclutadores organizacionales: Es fundamental que quien realice el reclutamiento, comprenda bien las características requeridas por el puesto, como conocimiento, habilidades, capacidades y experiencia. Para lo mismo, la empresa debe encargarse de formar al responsable de este procedimiento logrando que el mismo realice su actividad de manera eficiente. El encargado de reclutar, no tan sólo debe conocer lo expresado anteriormente sino que además deberá tener conocimientos en aquellos aspectos que hacen al funcionamiento de la organización como por ejemplo: la misión, visión, objetivos, estructura, etcétera para que cuando lleve a cabo a su función lo haga siguiendo los lineamientos de la organización.

Además, es importante destacar que el encargado de reclutar tenga conocimientos en aquellos aspectos fundamentales que deberán ser considerados al momento de llevar a cabo entrevistas a Personas con Discapacidad.

## **Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

De acuerdo a Chiavenato (1999), se determinan las siguientes ventajas y desventajas del proceso de reclutamiento externo:

### **Ventajas**

- ✓ Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas y enfoques diferentes, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa.
- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- ✓ Aprovecha las inversiones en preparación y el desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

### **Desventajas**

- ✓ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- ✓ Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- ✓ Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- ✓ Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- ✓ Afecta la política salarial.

En la presente tesis se decide trabajar con los métodos de reclutamiento externos, debido a que los mismos se adecuan a las necesidades del CEC ya que es necesario que la búsqueda se realice afuera de una empresa para obtener la mayor cantidad de candidaturas posibles.

## **Reclutamiento de Personas con Discapacidad**

Para la adecuada elaboración del proceso de reclutamiento dirigido a PCD es importante que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Elaborar un análisis de las necesidades del puesto de trabajo, para lo mismo el encargado debe investigar en profundidad cuáles son los requerimientos del puesto y plasmarlos en una descripción formalizada del mismo para que en un futuro pueda ser consultada en el caso de que surja la necesidad.
- 2) Identificar qué tipo de población o PCD podría ir destinado el anuncio. Existen 5 tipos de discapacidad, por lo tanto existen 5 tipos de población, las mismas son:
  - Personas con Discapacidad Visual
  - Personas con Discapacidad Auditiva
  - Personas con Discapacidad Motriz
  - Personas con Discapacidad Visceral
  - Personas con Discapacidad Mental

Para conocer a qué tipo de población va a ser destinada la búsqueda es necesario que en el paso anterior se tenga en cuenta qué tipo de persona y con qué tipo de discapacidad se puede ocupar el puesto vacante.

- 3) Identificar cuál ha sido la motivación de la empresa para iniciar el proceso de selección de PCD. Es importante que los directivos de la empresa estén concientizados en la temática y lo tomen no sólo como una política de la empresa sino que forme parte de su cultura organizacional.
- 4) Qué medios de comunicación serán los utilizados para el proceso de selección. Depende del tipo de discapacidad de la persona a la que sea destinado el proceso, va a ser el tipo de medio de comunicación que se implementará.
- 5) Qué entidades, asociaciones, fundaciones e instituciones públicas o privadas, pueden colaborar en nuestro proceso de selección. Existen muchas organizaciones que desarrollan esta temática y son capaces de contribuir en el proceso para que el mismo se desarrolle de manera eficiente, logrando que la persona que participe en el proceso se sienta cómoda y pueda manifestar sus capacidades relacionadas con lo que el puesto requiere.

- 6) Qué condiciones legales, en materia de protección de datos podrían ser exigidos. Existen diversas leyes en Argentina que logran crear parámetros para la contratación de Personas con Discapacidad, lo más importante que hay que tener en cuenta es que es una persona más allá de su discapacidad y por tal motivo se debe regir bajo la ley de contrato de trabajo al igual que a todos los trabajadores.
- 7) Diseño del método de reclutamiento adaptado a PCD. En la propuesta presentada en la presente tesis se ofrecen distintos métodos de reclutamiento adaptados para la búsqueda de Personas con Discapacidad.
- 8) Contenido e imagen adaptada a los requerimientos de las Personas con Discapacidad.

Para realizar la difusión de la oferta de trabajo de PCD se utilizarán los medios habituales, además se puede contar con:

- Portales de empleo para PCD.
- Fundaciones y entidades especializadas.
- Centros especiales de empleo.
- Difusión de la oferta a través de los propios trabajadores de la empresa en sus medios próximos.
- Servicios de evaluación laboral dependientes de los servicios sociales.

Actualmente, no existe una bibliografía que trate la temática desarrollada en el proyecto. Esto implica, que no existe un determinado proceso de reclutamiento y selección para las Personas con Discapacidad, sino que la información que hoy por hoy se conoce está basada en la experiencia y conocimiento de aquellos profesionales y/o fundaciones que se han involucrado en la temática.

## 2.8 - ENTREVISTA

Angustia, palpitaciones, sudoración, taquicardia, dificultad para recordar cosas; todos éstos podrían ser síntomas de alguna enfermedad física, pero también podrían ser producto de saber que se tiene próxima una entrevista laboral. Y no es para menos. El asistir a una situación en la que se será evaluado, medido y cuestionado acerca de sus aptitudes, conocimientos y habilidades profesionales y personales, es algo que sin duda alguna genera ansiedad y estrés. Pero la entrevista de trabajo también encierra una oportunidad. La oportunidad de crecimiento profesional y personal, la oportunidad de mostrar las capacidades y potencialidades que se poseen, y permitir que las mismas sean valoradas en su justa medida. En última instancia, es una oportunidad para mejorar su vida.

Luego de realizada la recepción de CV, y de su posterior análisis, pasamos a la siguiente etapa a la que denominaremos Entrevista; la que constituye la principal prueba de cualquier proceso de selección de personal. La entrevista es aquella instancia en la que nos enfrentamos al momento de conocer a la persona que tenemos en frente, nos sirve para identificar con eficacia al aspirante más adecuado, de saber si es la persona adecuada que buscan los empleadores.

Tras enviar el Currículum a una empresa y que ésta valore que dicho Currículum cumple con los requisitos del puesto vacante, la empresa puede decidir entrevistar a esos candidatos con la finalidad de:

- ✓ Profundizar en la información que se tiene de la persona candidata a través de su Currículum previo.
- ✓ Comprobar si el estilo personal de la persona candidata (actitud, motivaciones, personalidad, habilidades, experiencia, etc.) coincide con lo que la empresa espera.

La entrevista de selección puede definirse como una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas cara a cara (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través

de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

La entrevista es una conversación preparada en la que se deberán tener en cuenta los siguientes contenidos:

- ✓ El entrevistador/a presenta una oportunidad de trabajo y el entorno del puesto vacante, así como la función a cubrir dentro de la empresa.
- ✓ El entrevistador/a evalúa las posibilidades del candidato/a para desarrollar un trabajo concreto y su desarrollo dentro de la empresa.
- ✓ El candidato/a defiende y describe con la profundidad que requiera el entrevistador/a su Currículum Vitae.
- ✓ Por último, se analiza la actitud / aptitud del candidato/a respecto a su adaptación e integración en la cultura de la empresa.

Podemos decir que la entrevista de selección de personal tiene como finalidad principal determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica dentro de una empresa determinada.

Los objetivos del entrevistador son:

- ✓ Conocer al candidato.
- ✓ Probar sus actitudes personales.
- ✓ Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo.
- ✓ Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- ✓ Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

En el caso del entrevistado, los objetivos son:

- ✓ Mostrar que el perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado.
- ✓ Demostrar su competencia laboral para el puesto, su interés en el mismo: sabe, quiere y puede desempeñarse en el puesto de trabajo.
- ✓ Causar una impresión positiva.

- ✓ Transmitir la información que nos solicitan de manera positiva y sincera.

La entrevista es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Además, según Chiavenato (1999) es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- La fuente: el candidato.
- El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.
- El canal: en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras y los gestos.
- El instrumento para descifrar: los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje.

### **Ventajas y desventajas de la Entrevista**

Existen diferentes ventajas y desventajas de la entrevista de selección, a continuación presentamos las expuestas por Dattner Consulting (2006):

#### Ventajas:

- Útil para determinar si el candidato tiene las habilidades sociales y de comunicación requeridas.
- El entrevistador puede obtener información suplementaria y hacer preguntas adicionales cuando sea apropiado.
- Puede evaluar el conocimiento del candidato sobre su trabajo.
- Puede ser utilizado para seleccionar a candidatos igualmente calificados.
- Crea un foro interactivo para la evaluación de habilidades interpersonales, conocimiento relevante al trabajo, motivación y posible ajuste.
- Permite al entrevistador vender la organización a los candidatos calificados.
- Permite al entrevistador dar una descripción realista y detallada de la posición.

### Desventajas:

- Evaluaciones subjetivas.
- Las decisiones suelen hacerse en los primeros minutos de la entrevista.
- Las entrevistas suelen resultar en evaluaciones menos favorables para mujeres y minorías.
- Se le da mayor peso a la información negativa.
- No es tan confiable ni válida como los exámenes.
- Poco consenso y confiabilidad entre entrevistadores:
  - ✓ Estilos únicos.
  - ✓ Tratan a los candidatos de forma inconsistente.
  - ✓ Varían en la cantidad de criterios de evaluación.
  - ✓ Varían en que criterios evaluar.
  - ✓ Varían en estándares de medición.
- Poca capacidad de predecir desempeño en el trabajo:
  - ✓ Validez para las no-estructuradas: 20%
  - ✓ Validez para las estructuradas: 50%.

### **Fallos y errores en la entrevista de selección**

- Los entrevistadores no conocen sus objetivos.
- Falta de planificación y de estructuración de la entrevista.
- Los entrevistadores no conocen el puesto de trabajo al que aspira el candidato.
- Rol de “psicólogo aficionado”.
- El candidato es juzgado con criterios inapropiados.
- Sesgos de primeras impresiones y conclusiones precipitadas.
- Olvidos del seleccionador.
- Abundan las actitudes personales y los estereotipos.

Para tratar de disminuir estas fallas y errores, será necesario un cambio de mentalidad por parte de la empresa y del entrevistador; además de la utilización de una metodología que permita planificar y dirigir una entrevista con éxito.

Es importante que la empresa tome conciencia de que la persona que entreviste sea un auténtico profesional y tenga un conocimiento de las necesidades reales de la misma. La planificación de gestión de la empresa se ha de hacer extensiva a la selección de personal y por ende a la entrevista. Existen numerosos tics que los entrevistadores realizan cuando se enfrentan a un candidato en una entrevista de selección, algunos de ellos son:

- ✓ *Referencia idealizada*: cuando el entrevistador está pensando en alguien concreto que a su entender sería el profesional idóneo para cubrir el puesto. En este caso se juzgaría a todos los candidatos por comparación con aquel, dándose el caso que ninguno satisface las expectativas.
- ✓ *Prejuicios personales*: de tipo cultural, político, sexual, etc. Este tipo de influencias llegan a ser tratadas como faltas denunciables ante la ley.
- ✓ *Comparaciones sesgadas con el resto de los candidatos*: la comparación entre los candidatos que intervienen en los procesos de selección es necesaria, pero siempre que se haga referida al método de valoración utilizado y no de forma meramente subjetiva.
- ✓ *Relativización de determinados factores* que por no haber sido considerados claves no se tienen en cuenta. Y al revés, *absolutización de otros* sí considerados importantes y que se buscan desesperadamente.
- ✓ *Proyecciones*: de la apariencia física, de determinados rasgos de personalidad supuestos, de gestos corporales.
- ✓ *Efecto halo*: el entrevistador proyecta una determinada impresión del candidato al resto de su personalidad, conocimientos, etc. Aquí entraría la frase del psicólogo aficionado: “cuando los veo entrar por la puerta ya sé si valen o no”.

Lo que interesa es que se intente evitar en lo posible, ya que de lo contrario va a perder fiabilidad la entrevista y, a su vez, validez predictiva. En el caso de los prejuicios personales es importante tener en cuenta que no existan a la hora de realizar entrevistas a Personas con Discapacidad, también es necesario que no se realicen comparaciones entre los candidatos ya que cada uno es una persona con características y capacidades distintas y esto es lo que se tiene que tener en cuenta al momento de entrevistarlos. La

entrevista a una PCD no deja de ser igual que una entrevista a personas sin discapacidad, los aspectos a tener en cuenta son los mismos, ya que se está entrevistando a personas en fin.

## **Fases de la Entrevista de selección**

Según García Noya (1997), las fases de la entrevista son las siguientes:

1. *Una fase inicial o de preparación* en la que el entrevistador ha de reunir, preparar y analizar toda la información relacionada con el perfil del candidato y con el perfil del puesto; todo ello configura la materia prima de la entrevista de selección.
2. *Planificación de la entrevista*: que supone la concreción de todos los elementos que se van a manejar: el espacio físico de celebración, el contenido, la forma y la temporalización.
3. *El desarrollo de la entrevista*, donde las cuestiones formales y de fondo habrán de cuidarse con especial detalle: la forma en que se inicia y finaliza la entrevista, los temas a tratar, la manera de obtener la información, la utilización de determinadas técnicas de comunicación, etc.
4. *Una fase final o de análisis*, que se enfocará en un doble sentido: la autoevaluación del propio entrevistador que le permitirá reflexionar sobre la forma en que ha llevado a cabo la entrevista y la valoración del entrevistado.

### FASE 1: PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

Luego de realizadas con éxito las fases iniciales de reclutamiento y de preselección de CV, el entrevistador contará con un grupo amplio de información que deberá discriminar, en aquella que sea relevante para satisfacer las necesidades de contratación de la empresa.

Para preparar la entrevista se deben realizar las siguientes fases:

1. Definición de objetivos.
2. Análisis de la información.
3. Análisis de la candidatura.

## 1. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Las buenas entrevistas de selección dependen de la claridad con la que se hayan definido los objetivos y del grado de exactitud con el que las preguntas principales reflejen esos objetivos. Se distinguen:

- a) **Objetivos generales:** son aquellos que están presentes como fin último de la entrevista y son comunes a cualquier puesto que se necesite seleccionar. Como por ejemplo: elegir el candidato más adecuado para un puesto.
- b) **Objetivos específicos:** estos se definen en función del puesto a cubrir, de las necesidades de la empresa, de las características del proceso y del estudio pormenorizado de cada una de las candidaturas. Los objetivos específicos los marca el entrevistador una vez analizada cada candidatura. Como por ejemplo: indagar sobre la salida del candidato de una empresa en concreto.

Es importante determinar cuáles van a ser los objetivos de las entrevistas de manera que ésta se realice de forma eficiente y se puedan satisfacer las necesidades del puesto a cubrir.

## 2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con los objetivos claramente definidos, la labor de la entrevista empieza por ordenar y clasificar la información obtenida en todo el proceso de selección. Los elementos a utilizar son:

- a) **Cuestionario de obtención de datos:** se analizará la información referente a la empresa, perfil del candidato, perfil del puesto y los factores de rendimiento.
- ❖ **La empresa:** es necesario disponer de una información básica de la empresa que se pueda transmitir al entrevistado, como el tamaño de la empresa, la línea de negocio, estructura organizacional, política de la empresa, etc.

Es deber del seleccionador conocer la empresa ya que el candidato está en su derecho de preguntar y recibir respuestas que satisfagan su interés. La información ha de ser veraz.

- ❖ Requisitos de desempeño del puesto: reunida toda la información referente a la empresa, el análisis se centra en la descripción del puesto. Para ello se tendrá en cuenta las características y las necesidades reales del mismo así como su impacto funcional y estructural. Para desarrollar la entrevista hay que estar atentos a los posibles cambios en la descripción del puesto, establecer una jerarquía de los elementos que resultan indispensables para cumplir las funciones del puesto, etc.
  - ❖ Perfil del candidato: se encuentra definido por una serie de características objetivas como estado civil, edad, lugar de residencia, formación general y específica, experiencia, etc. Aunque la mayoría de esta información se obtiene a través del CV.
  - ❖ Factores de rendimiento: son elementos de valorización general y de apoyo metodológico claves para el desarrollo de las técnicas de selección.
- b) Análisis de necesidades de selección: es conveniente tener presente el impacto funcional y estructural de una nueva incorporación a la empresa. El entrevistador ha de tener una visión global más amplia que la del propio puesto, de cara a valorar la integración del candidato en la empresa. Las necesidades reales de la organización pueden modificar perfiles personales y profesionales iniciales.

Hay que destacar que para la entrevista a una Persona con Discapacidad es primordial contar con la descripción del puesto a cubrir, ya que es necesario conocer cuáles son las actividades que se desarrollan en el mismo, para determinar de esta manera si pueden ser o no desempeñadas por PCD.

### 3. ANÁLISIS DE CADA CANDIDATURA

Cuando se realiza una entrevista de selección, la información de los candidatos será la siguiente:

- ❖ La ficha o cuestionario de solicitud de empleo que hayan cumplimentado los candidatos.
- ❖ El Curriculum vitae, junto con la ficha de incidencias o histórico del proceso de selección para cada una de las candidaturas.
- ❖ Los resultados de las distintas pruebas o test.
- ❖ La ficha/candidatura.

El análisis pormenorizado de cada una de las candidaturas se realiza desde el momento en que se inicia el proceso de selección y se refleja a través de las distintas preselecciones o filtros de candidaturas. Es recomendable que a medida que avanza el proceso se anoten aquellos datos y dudas que se necesiten aclarar, ampliar o contrastar, lo que constituirá la materia prima de la entrevista.

Para analizar cada una de las candidaturas hay que:

- ❖ Ordenar y clasificar la información que se dispone.
- ❖ Establecer un rango de prioridades en función del interés de cada candidatura.
- ❖ Comparar ambas informaciones (los requerimientos del puesto con el perfil del candidato) según las necesidades de selección de la empresa.
- ❖ Los elementos comunes reforzarán la validez de la candidatura. Los elementos diferenciadores serán motivo de investigación en la entrevista.
- ❖ Estudiar los factores de rendimiento por cada candidatura y hacer las correspondientes candidaturas.

Hay que analizar detalladamente el CV del candidato centrándose en la formación y experiencia, comparándola con las necesarias por el puesto a cubrir.

## FASE 2: PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

Concluida la fase de preparación, el entrevistador debe planificar la entrevista.

### 1. ¿DÓNDE SE VA A REALIZAR LA ENTREVISTA?

El marco donde se realiza la entrevista debe favorecer la concentración y la comunicación de ambas partes. El entrevistador debe planificar el espacio físico, además de los materiales que se van a utilizar.

- a) El espacio físico: tiene que ser el adecuado para que facilite la labor del entrevistador, brindando una referencia al entrevistado sobre la imagen de la empresa. El lugar donde se realiza la entrevista deberá garantizar:
- ✓ Que las condiciones de luz y temperaturas sean adecuadas.
  - ✓ Que no se produzcan ruidos, humo ni olores desagradables.
  - ✓ Que las condiciones de orden y limpieza sean óptimas.
  - ✓ Que la actividad del entrevistador no se interrumpa por visitas o llamadas telefónicas inesperadas.
  - ✓ La concentración de ambas partes.

Para ello el entrevistador deberá procurar que durante la entrevista no sea molestado o le pasen llamadas, cerrar las puertas o ventanas para evitar luz o ruidos molestos y que el entrevistado se encuentre cómodo.

Este es un punto que hay que tener en cuenta a la hora de desarrollar una entrevista a una PCD porque debe tener accesibilidad al lugar donde se desarrollará de manera que no se generen interrupciones al momento de comenzar por no haber considerado previamente ciertos aspectos que tienen relevancia para el entrevistado.

- b) Los elementos materiales de la entrevista: son todos aquellos elementos que garanticen la comodidad del entrevistador y del entrevistado: elementos de decoración, sillas, mesas y disposición física de las partes.

Las sillas o los asientos han de ser cómodos y estar situados a un mismo nivel, brindando una condición de igualdad entre las partes.

Las mesas dependerán del tipo de entrevista que se quiera realizar: entrevista de selección formal, informal, de grupo, etc. La utilización de mesas no ha de separar o poner trabas a la comunicación. Pueden ser mesas redondas o mesas cuadradas. La decoración, no tiene que generar distracción para el candidato debido a que perdería concentración. Hay que evitar una mesa excesivamente cargada de objetos o llena de papeles.

## 2. ¿QUÉ TEMAS SE VAN A TRATAR?

Es el elemento clave de la entrevista y sobre el que se basará el entrevistador para seleccionar al candidato apto para el puesto. Los temas de la entrevista en profundidad van a depender de los siguientes elementos:

- De las necesidades y características de la empresa.
- De los requerimientos del puesto.
- De las características del candidato.
- De la información generada en el proceso de selección.
- De los factores de rendimientos.

El contenido de la entrevista hará referencia a la formación acorde con el puesto, a la experiencia genérica o específica, a las motivaciones que hacen que el candidato se interese por la oferta de trabajo, a la disponibilidad para incorporarse, etc.

- a) Contenido en función de la formación: el entrevistador deberá fijar como contenidos la formación general; la formación específica; la autoformación; la formación a través de la experiencia; la relación entre la formación y la experiencia; la formación y la especialización; los conocimientos en informática y de idiomas.
- b) Contenido en función de la experiencia: sirve para comparar la experiencia profesional anterior del candidato con las funciones que habrá de realizar una vez contratado. Hay que tener en cuenta la experiencia general; la experiencia específica; la experiencia afín; las empresas y las áreas de actividad; los números y empresas donde ha desarrollado su experiencia; el tiempo de permanencia en

- cada puesto; el desarrollo profesional ascendente, horizontal o descendente; y la situación profesional actual.
- c) Contenido en función de la motivación: las motivaciones personales y profesionales son de gran interés para el entrevistador ya que permite relacionar la motivación y el interés del candidato por la empresa y el puesto de trabajo con la posible continuidad del mismo una vez que haya sido contratado. El objetivo será analizar las garantías de continuidad y compatibilidad del candidato en relación con la empresa. Los contenidos a tener en cuenta son: las razones por las que quiere cambiar de empresa; las consideraciones acerca de la empresa y del puesto; las expectativas profesionales, el interés de trabajar en la empresa; interés y aficiones; y la dirección en la búsqueda de empleo del candidato.
  - d) Contenido en función de la disponibilidad: qué disponibilidad existe por parte del candidato para cubrir el puesto de trabajo. La disponibilidad se enfocará no sólo desde el punto de vista de la incorporación del candidato a la empresa sino también desde el punto de vista de realizar y aceptar las tareas y funciones del puesto. El contenido puede ser: el periodo de adaptación al puesto; la necesidad de preaviso; la movilidad geográfica y funcional; disponibilidad para viajar; la flexibilidad o rigidez horaria; posibilidad de compatibilidad o incompatibilidad profesional; la disponibilidad económica.
  - e) Contenido en función de los factores de rendimiento: es donde realmente se centra el contenido de la entrevista de selección. Son factores de rendimientos aquellos que se han obtenidos a través del análisis minucioso de los requerimientos del puesto. Con estos factores se puede analizar si el candidato es válido y se adecua al puesto.

De cada puesto se obtienen una serie de factores de rendimiento que están directamente relacionados con las características y necesidades de la empresa.

Se debe tener en consideración un punto que resulta de importancia a la hora de llevar a cabo la entrevista, referido a la discapacidad de la persona logrando conocer todos los aspectos que hacen referencia a la misma, además de aquellos factores que pueden influir en el desempeño laboral de la persona como por ejemplo: si la persona sabe

escribir, si tiene conocimientos en lo relacionado al manejo de una computadora, el tipo de comunicación que utiliza, etc.

### 3. ¿CÓMO SE VAN A TRATAR?

A la hora de plantear y de tratar los temas, el objetivo es que la entrevista parezca que no está estructurada ni planificada, con el fin de que el candidato pueda sentirse cómodo y relajado y así obtener el máximo de información posible.

#### a. Tipos de entrevistas

##### 1) Según el número de participantes que intervienen en la entrevista:

- ❖ Individuales: Entrevistador / Entrevistado
- ❖ De grupo: Entrevistador / Entrevistados  
Entrevistadores / Entrevistado  
Entrevistadores / Entrevistados

##### 2) En función del objetivo de la entrevista:

- ❖ De comprobación de datos.
- ❖ En profundidad.
- ❖ Final.

##### 3) Según el estilo de la misma:

- ❖ Estructurada.
- ❖ Semi-estructurada.
- ❖ Flexible.

*Entrevista estructurada o dirigida:* es en la que el entrevistador sigue rigurosamente un guion de preguntas previamente determinado. El entrevistador no se podrá apartar de este guión incluso las posibilidades de respuestas que se ofrecen al entrevistado han podido ser elaboradas de antemano. En todo momento la entrevista es controlada por el entrevistador, pero tiene el inconveniente de que se sacrifica la espontaneidad del entrevistado. La entrevista estructurada implica un control rígido en la dirección de la misma.

*Entrevista semiestructurada:* es la que sobre la base de un guion de preguntas determinado se permite al entrevistador una cierta flexibilidad al plantear los distintos temas de la entrevista, siempre adaptándose al puesto de trabajo y a las características del candidato que se está seleccionando.

*Entrevista flexible, libre o no estructurada:* sobre las bases de un guion de preguntas predeterminadas existe por parte del entrevistador la libertad absoluta para abordar, enfocar e incluso variar el orden y contenido de las mismas; en virtud de las respuestas del entrevistado pueden surgir nuevos temas que podrán desarrollarse en la misma entrevista. Este modelo tiene el riesgo de convertirse en una conversación si el entrevistador no es lo suficiente hábil. La entrevista no estructurada puede suponer que el entrevistador pierda el control de la dirección de la entrevista.

Es recomendable que se utilice la entrevista semiestructurada, ya que permite ser más flexibles en la presentación y desarrollo de los contenidos, sin dejar nada al azar. La entrevista debe parecer que no es planificada ni estructurada, ya que el resultado debe parecer informal para que el candidato se encuentre relajado y se pueda obtener la mayor cantidad de información posible.

- b. Tipos de preguntas: El tipo de preguntas que se van a utilizar debe favorecer la participación del entrevistado y la obtención de información en función de los objetivos generales y específicos establecidos.

La forma más efectiva de favorecer la participación del candidato es la utilización de preguntas abiertas; claras y sencillas, además de expresiones interrogativas indirectas.

Hay cuatro tipos de modelos de preguntas de acuerdo a la información que se quiere obtener:

- ❖ Las preguntas de credenciales e información técnica: las primeras, son una oportunidad importante para obtener información de la educación de la persona así como su historia laboral, logros pasados, etc., que se puede verificar por otras fuentes. Estas preguntas pueden dar buenas claves sobre lo que la persona sabe y puede hacer y son útiles en el proceso de preselección. Aunque no proveen información sobre lo que la persona haría en una situación determinada. Las

segundas, determinan si un candidato tiene el conocimiento técnico necesario para el trabajo, sirven para ver si en realidad tiene los conocimientos que él/ella ha indicado en sus credenciales.

- ❖ Las preguntas sobre la experiencia: nos dan información sobre lo que ha hecho el candidato en el pasado. Es la pregunta general que más se hace en las entrevistas. Estas preguntas pueden ser útiles cuando se busca información específica sobre el desempeño.
- ❖ Las preguntas de opinión: dan información sobre lo que piensa el candidato sobre un tema dado. Las preguntas de opinión generan auto-evaluación, debilidades/fortalezas, gustos/disgustos, ideas de comportamientos futuros, metas y filosofías. Dan información sobre lo que el candidato piensa que es importante y permite más indagación relacionada con la posición disponible.
- ❖ Las preguntas de descripciones conductuales: requieren informes detallados sobre eventos específicos en el pasado del candidato. La información que se obtiene en estas preguntas permite al entrevistador evaluar las calificaciones del candidato de una manera más objetiva, resultando en mejores decisiones de contratación. Es casi como si el entrevistador estuviera observando al candidato desempeñarse en su lugar de trabajo.
- ❖ Por último, es imprescindible que se realicen preguntas que nos brinden información respecto a la discapacidad que posee la persona.

### FASE 3: DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Una vez planificada la entrevista, el seleccionador tendrá a su disposición las candidaturas que pueden encajar con el puesto a cubrir. En este momento el entrevistador deberá realizar los siguientes pasos:

- Se proveerá de una fotocopia del CV del candidato a entrevistar donde podrá realizar las anotaciones que considere oportunas.
- Tendrá planificada la agenda y el guión de la entrevista con los temas que va a tratar, incluso habrá establecido un criterio de prioridades como objetivo

específico de la entrevista de manera de preguntar los temas que considere más relevantes al momento de realizar la entrevista al candidato.

- Conocerá todas las circunstancias que han rodeado la participación de ese candidato en el proceso de selección.
- Tendrá estructurado un modelo de informe básico que le servirá de guión para valorar cada candidatura.

Dentro del desarrollo de la entrevista se distinguen tres fases: inicio, núcleo y finalización de la entrevista. Pero antes es necesario una estructuración de la agenda del entrevistador especificando la fecha y hora de la entrevista; el lugar donde se realizará; el nombre del candidato a entrevistar.

- a. **FASE DE INICIO:** lo importante de la fase de inicio radica en que es el momento de la toma de contacto con el entrevistado, donde muchas veces de forma inconsciente se marca la pauta de lo que será el desarrollo. Es importante olvidar los prejuicios para salvar la imparcialidad y la profesionalidad del seleccionador. Una de las primeras cuestiones formales que se plantean es el tratamiento que se dará al entrevistado: de tu o de usted. Debemos amoldarnos al tipo de candidato que tenemos sentado enfrente, se tuteará al candidato si queremos dar un aire informal a la entrevista, tratando de romper el hielo y de ganar confianza. Utilizaremos el usted si pretendemos que la entrevista tenga un carácter formal o si queremos mantener la distancia con el candidato. Se aconseja tutear al candidato para tratar de que se sienta cómodo y confiado ya que, de esta manera, se puede obtener mayor información.

Es importante tener en cuenta que en el momento del primer contacto con la persona a ser entrevistada, a través de una comunicación telefónica, se le debe consultar el tipo de discapacidad de manera de determinar cuáles son aquellas características que el entrevistador debe considerar al momento de desarrollar la entrevista.

Dentro de la fase de inicio distinguimos las siguientes sub-fases:

- I. *Saludo*: se debe ser amable, atento y considerado, mostrar un carácter abierto y no querer dar un aire de excesiva formalidad. Se debe tener en cuenta que el saludo debe ser acorde a la persona que se tiene en frente y al tipo de discapacidad que posea.
- II. *Presencia del entrevistador*: se debe decir el nombre completo y el cargo que se ocupa en la empresa, cuál es su posición y responsabilidad en el proceso de selección.
- III. *Romper el hielo y relajar al candidato*: antes de entrar en la materia de la entrevista, el candidato ha de sentirse cómodo y relajado, para lo cual es conveniente intentar que a través de preguntas poco trascendentes el candidato entre en conversación y pueda ir respondiendo a cada una de las preguntas que el entrevistador fue marcando durante el desarrollo de la misma.
- IV. *Resumir las fases realizadas por el candidato desde su incorporación al proceso*: breve resumen o una recopilación de todas las fases del proceso de selección donde ha intervenido el candidato.
- V. *Plantear la agenda de la entrevista*: entrando al núcleo de la entrevista, explicar cuál va ser el desarrollo de la misma.

Es imprescindible que se tenga en cuenta que el inicio de la entrevista debe ser realizada de manera eficiente, creando un espacio ameno que propicie una comunicación en la que ambas partes brinden la información necesaria para llevar a cabo de la mejor manera.

- b. **NÚCLEO DE LA ENTREVISTA**: es la parte más importante de la entrevista de selección y a la que más tiempo dedicará el entrevistador. El entrevistador pondrá en práctica toda una serie de habilidades para obtener del candidato la máxima información sin dejar de llevar las riendas de la entrevista.

Sub-fases:

- I. *Objetivos: indagar, comprobar, examinar:* en el núcleo de la entrevista es donde se articulan las preguntas principales y donde el entrevistador hará uso de sus habilidades para indagar, comprobar, examinar y posteriormente discriminar a los candidatos que más se adapten al perfil.
- ¿Qué es lo que se va a indagar? El entrevistador indagará en los factores de rendimientos y en la información obtenida por medio de la entrevista de comprobación de datos, las pruebas profesionales, los test psicológicos o cualquier otra herramienta utilizada en el proceso de selección. Se indagará en aquellos temas que constituyan el guión de la entrevista.
- ¿Qué es lo que se va a comprobar? Fundamentalmente que el candidato cumpla con todos los requisitos exigidos para el correcto desempeño de las funciones del puesto. Por ejemplo: que la formación sea la requerida por el puesto; que la experiencia anterior del candidato sirva para el futuro desempeño del puesto; que el candidato esté motivado y le atrae la empresa; etc.
- ¿Qué es lo que se va a examinar? Principalmente las reacciones del candidato durante la entrevista. Ante ciertas preguntas se pueden observar reacciones que nos van a ayudar a valorar al candidato, las cuales pueden ser de gran utilidad. Otro aspecto en el que debemos incidir es en la conducta no verbal del candidato: sus gestos, su mirada, su tono de voz, etc., anotarlos si se considera relevante.
- II. *Desarrollo de la entrevista:* existen una serie de técnicas que pueden ser beneficiosas para el desarrollo de la entrevista en profundidad. Estas se pueden clasificar en directivas y no directivas.
- Técnicas directivas:* la más utilizada es la realización de preguntas abiertas, que son más adecuadas en las primeras etapas de la entrevista, para conseguir que el candidato hable. Las preguntas cerradas son útiles si se quieren clarificar conceptos y situaciones. Plantear situaciones hipotéticas es otra técnica que puede resultar muy útil, sobre todo si la situación que planteamos

es real y conocemos la forma en que se solucionó, con ella se aprecia la capacidad de reacción del candidato y la lógica de la respuesta empleada.

*Técnicas no directivas:* son muy útiles para dirigir la conversación y para facilitar al candidato el aporte de información. Algunas pueden ser: la ecolalia, reflejar ideas, reflejar sentimientos, y resumir ideas.

Pero el punto crítico del desarrollo de la entrevista es la capacidad que ha de tener el entrevistador para saber escuchar al candidato. Se debe escuchar y saber interpretar lo que en ese momento se está diciendo.

*III. Tratamiento de los contenidos:* la forma en que se van a tratar los contenidos no debe preocupar al entrevistador si se ha planificado la entrevista y se ha elaborado una agenda con los temas y el orden en que se van a tratar. Pautas para abordar los contenidos en el desarrollo de la entrevista:

- Establecer un rango jerárquico de asuntos a tratar servirá de ayuda al entrevistador, evitar olvidos y pérdida del control de la entrevista. Dependiendo de los requisitos del puesto el orden o jerarquía de los temas puede variar.
- Empezar con las preguntas más sencillas y menos comprometidas, lo que facilita la intervención del entrevistado, de forma gradual se irá profundizando en los contenidos y las preguntas podrán ser más complejas.
- Ir de lo general a lo específico. Partiendo de preguntas genéricas se van realizando preguntas específicas hasta filtrar toda la información y obtener un criterio de valoración.
- No mezclar los temas, hay que procurar terminar un asunto antes de iniciar otro.
- No interrumpir las explicaciones del candidato. Hay que esperar hasta que termine su explicación y así poder retomar con otra pregunta.

c. FINALIZACION DE LA ENTREVISTA: un entrevistador debe saber en qué momento finalizar una entrevista, normalmente cuando se hayan dado por

cumplidos los objetivos generales y específicos planteados en la fase de preparación. La finalización o cierre de la entrevista no ha de realizarse de forma precipitada sino progresiva, siguiendo estos pasos:

- I. *Resumen de la entrevista:* es útil a fin de aclarar los contenidos tratados durante la entrevista, que el entrevistador realice un breve resumen de la misma. Esto ayuda a clarificar y resumir ideas; elaborar el análisis de la candidatura de cara al puesto; cerrar temas y obtener conclusiones; etc. Elaborar un resumen de la entrevista, contando con el asentimiento del candidato, proporciona una mayor fiabilidad y validez al análisis que el entrevistador hace de esa candidatura. El entrevistado puede ampliar o completar la información del entrevistador, matizar algún asunto ambiguo o que no haya sido comprendido por el entrevistador, manifestar opiniones o conclusiones finales.
  
- II. *Preguntas que puede hacer el candidato:* concluido el resumen, se ha de dar entrada al entrevistado para que realice todas aquellas preguntas y aclaraciones que considere necesarias. El entrevistador debe estar perfectamente informado sobre las circunstancias, no sólo de los requerimientos del puesto, sino de la situación de la empresa. Muchas de las preguntas que realizan los candidatos son referidas a intereses salariales, de contratación, de organización, perspectiva de futuro de la empresa y sobre su adecuación al puesto. Las respuestas del entrevistador serán claras y sinceras, sin crear falsas expectativas y sin comprometer a la empresa en el cumplimiento de obligaciones a las que no podrá hacer frente.

Es importante aclarar que cuando se realiza una entrevista a una PCD, la misma manifestará muchas dudas e inquietudes con respecto al puesto al cual se postula. El entrevistador debe aclarar todas las inquietudes que puedan surgir y comunicar toda la información requerida por el candidato de manera que el mismo pueda comprender de manera efectiva cuáles serán los pasos a

seguir en el proceso. Hay que tener en cuenta que una PCD generalmente presenta una necesidad de trabajo, y es por ello que no se debe generar falsas expectativas en relación al puesto vacante. Otro aspecto que se debe considerar es que generalmente, sobre todo cuando es la primera vez que la Persona con Discapacidad sale en búsqueda de un primer trabajo, es que la familia desee participar y obtener información respecto al proceso.

- III. *Cómo continuará el proceso:* se informará como continuará el proceso de selección y qué fases son las que quedarían pendientes de realizar.
- IV. *Plazo y forma de contestación:* se informará al candidato del plazo de contestación a su candidatura. Normalmente estas se transmite por teléfono.
- V. *Agradecer la colaboración del candidato:* de la misma manera que se inició la entrevista, se ha de agradecer la disponibilidad del entrevistado por el tiempo que nos ha dedicado, así como su colaboración durante el proceso.
- VI. *Despedida:* se procurará acompañar al candidato hasta la salida de la oficina o llamar a un colaborador para que lo acompañe en el caso de que no pueda hacerlo el entrevistador.

#### FASE 4: FASE FINAL O DE ANÁLISIS

Concluida la fase de la entrevista en profundidad estamos en poder de los suficientes elementos de juicio para elegir al candidato más adecuado. Siendo recomendable, facilitar un grupo de candidatos para realizar una última entrevista, en la que participen los responsables del área de trabajo donde se va a integrar el postulante.

Con todos los datos disponibles, el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Se desarrolla un informe de valoración que es un instrumento donde se plasman los distintos factores y elementos de valoración. Es un resumen de las conclusiones obtenidas y las valoraciones recibidas de cada candidatura. Un informe de valoración se compone de ocho apartados dentro de los cuales se estructura y valora la información recogida por el seleccionador:

1. Datos de identificación personal.
2. Formación académica y profesional.
3. Experiencia profesional.
4. Resultados de pruebas o test.
5. Intereses y motivaciones.
6. Idiomas.
7. Factores de rendimientos.
8. Calificación general para el puesto.
9. Anexo: adjuntar Curriculum vitae del candidato.

En la formación académica y profesional será relevante aquella formación que esté ligada de forma directa al contenido y las funciones del puesto. Se ha de valorar la formación académica general, la formación específica (formación a nivel profesional o de especialización), así como conocimiento del puesto y del sector.

A nivel profesional se valorará la experiencia general del candidato, la experiencia específica o similar al puesto, así como el nivel estimado de adaptación al mismo.

En determinadas pruebas psicotécnicas se tomarán como factores relevantes aquellas cualidades que sirvan para reforzar las actitudes y aptitudes del perfil del candidato hacia el puesto de trabajo.

Los intereses del candidato en relación con su grado de motivación hacia el puesto, su ambición profesional, intereses salariales u otros que se consideren necesarios.

En relación con el apartado de idiomas, informática u otro tipo de pruebas técnicas y profesionales referentes al puesto, la importancia de análisis y valoración viene determinada por el contenido y las funciones del mismo.

Los factores de rendimientos indicarán en qué el candidato puede cumplir con las funciones y tareas del puesto. La valoración de los factores de rendimiento es la parte más importante del informe. El candidato tiene que cumplir con dichos factores.

El informe de valoración concluye con un apartado en donde, por parte del seleccionador, se exponga la calificación general del candidato para ocupar el puesto.



# **RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

### 3.1- RELEVAMIENTO

El relevamiento de este proyecto comenzó con un primer acercamiento a la organización a través de una entrevista semi-estructurada realizada al señor Guillermo Bustamante, quien actualmente cumple la función de ser uno de los representantes del Club de Empresas Comprometidas. Esta primera instancia fue llevada a cabo con el fin de conocer la realidad de la organización e identificar las necesidades que se estaban manifestando.

Luego de conocer en mayor profundidad lo que el club realiza, Guillermo planteó una inquietud. Esta inquietud se relacionaba con uno de los problemas más notables que estaban teniendo; de acuerdo a lo manifestado esto estaba directamente relacionado a un problema en el proceso de reclutamiento y selección de Personas con Discapacidad, ya que los métodos empleados no cumplían con las expectativas y no lograban satisfacer las necesidades y/o requerimientos del puesto a cubrir.

Continuando con la entrevista, Guillermo dice: “Tenemos vacantes para Personas con Discapacidad, pero no sabemos dónde están los interesados”. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se destaca la necesidad de desarrollar una base de datos compuesta tanto por Personas con Discapacidad, según sus potencialidades laborales, como por empresas interesadas en contratar a dicho personal.

Cabe destacar que el Club de Empresas Comprometidas al ser una ONG que está compuesta por una amplia cantidad de empresas, los datos obtenidos en el relevamiento de la misma fueron muy enriquecedores debido a la amplia variedad de respuestas que se obtuvieron.

La organización está compuesta por 30 empresas dentro de las cuales se incluyen las del sector tanto público como privado para lo cual se tomará una muestra que permita recaudar la información relevante para la elaboración del diagnóstico.

Para realizar el relevamiento se comenzó con una encuesta realizada a 15 empresas de diferentes rubros. Esta encuesta se desarrolló con el fin de obtener información respecto

a:

- Empresas que tienen PCD trabajando actualmente
- Modalidad de contratación
- Puesto ocupado
- Antigüedad en el puesto
- Tipo de Discapacidad
- Sexo
- Edad

Luego de la obtención de los datos, se realizó una entrevista semi-estructurada a 11 organizaciones con el fin de obtener información relacionada con la problemática planteada. El 20 % de las empresas entrevistadas no cuenta con PCD actualmente en su nómina, pero la información que brindaron fue relevante para el proyecto.

Se presenta el modelo de encuesta que se utilizó para la obtención de datos en el ANEXO 1.

### 3.2-Datos relevados en la Encuesta

La encuesta realizada se llevó a cabo a 15 organizaciones miembros del Club de Empresas Comprometidas, a las cuales se les pidió cierta información para desarrollar el diagnóstico del proyecto. Son importantes los datos obtenidos porque a raíz de la información recolectada se pudo desarrollar la entrevista semi-estructurada, que es el paso siguiente de este relevamiento.

La encuesta fue desarrollada con el fin de obtener información respecto a:

- **Empresas que tienen PCD trabajando actualmente:** En este punto lo que se quiere obtener son aquellas empresas que actualmente poseen PCD trabajando en su nómina, determinando de esta manera qué organizaciones se tomarán en cuenta para desarrollar la entrevista; teniendo en cuenta la disponibilidad para brindarnos información.
- **Género:** En este punto lo que se pretende relevar es la tendencia que tienen las empresas al contratar a las personas, ya sean de sexo femenino o masculino.
- **Edad:** Este aspecto se utilizó para conocer el promedio de edad de PCD contratadas dentro de las empresas.
- **Tipo de Discapacidad:** Esta parte de la encuesta se utilizó para conocer los distintos tipos de discapacidad existentes dentro de las empresas y cuáles de ellas era la más frecuente.
- **Modalidad de contratación:** Se relevó para saber cuál es la modalidad de contratación que utilizan al momento de contratar a las PCD que van a insertarse dentro de las empresas.
- **Puesto ocupado:** Se consideró tener en cuenta este aspecto ya que era preciso determinar cuáles son las actividades que desarrollan en las empresas las Personas con Discapacidad y conocer cuál es el puesto con mayor tendencia a ser ocupado.

- **Antigüedad en el puesto:** Se relevó para determinar el tiempo de permanencia de las Personas con Discapacidad dentro de las empresas.

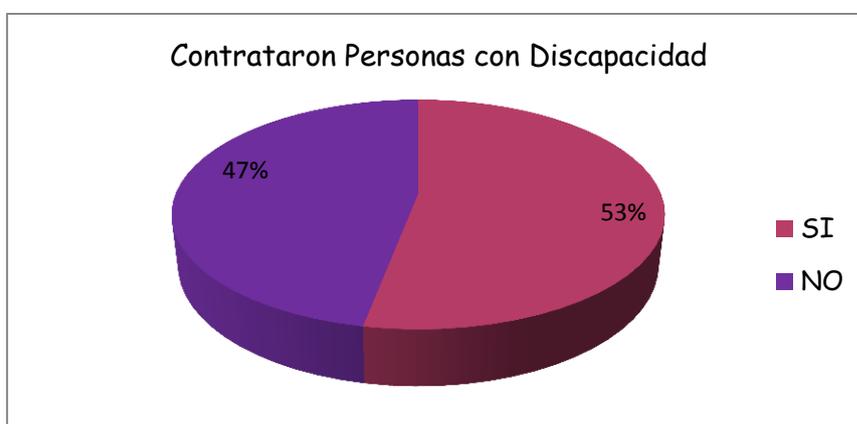
De acuerdo a lo relevado en la encuesta el 53% de las organizaciones encuestadas expresaron tener PCD contratadas actualmente en sus respectivas organizaciones. El otro 47% expresó tener la intención de contratar pero que primero tenían que surgir las vacantes necesarias. Las organizaciones que respondieron que sí, suman 48 personas contratadas en total, es importante resaltar que una de ellas cuenta con 19 personas en su nómina mostrando el mayor compromiso con la inclusión laboral de Personas con Discapacidad.

#### Contrataron

#### PCD

SI	8	53,33%
NO	7	46,67%

TOTAL	15	100,00%
-------	----	---------



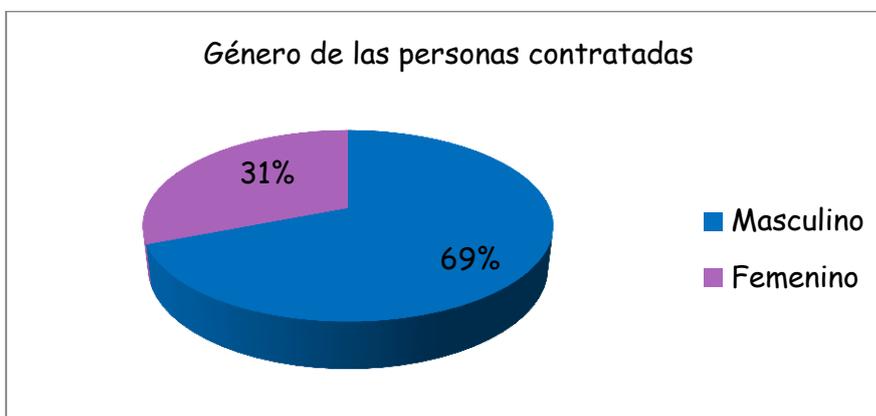
De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta realizada se puede observar, que en relación al **género** de las personas contratadas existe un mayor porcentaje de personas de sexo masculino con un 69% actualmente trabajando; aunque en lo revelado por el INDEC en el censo de 2010 se exprese que existen más mujeres en Argentina que tienen alguna discapacidad. En contrapartida a lo expresado por el censo, el Servicio Nacional de Rehabilitación en el año 2011 estableció que el 52% de las Personas con

Discapacidad que poseen el certificado único son hombres. Es importante destacar la elección de las empresas para contratar personas de sexo masculino. Todo esto también depende de la actividad que debe llevar a cabo la persona y de que sus habilidades cumplan con los requisitos del puesto.

**Género**

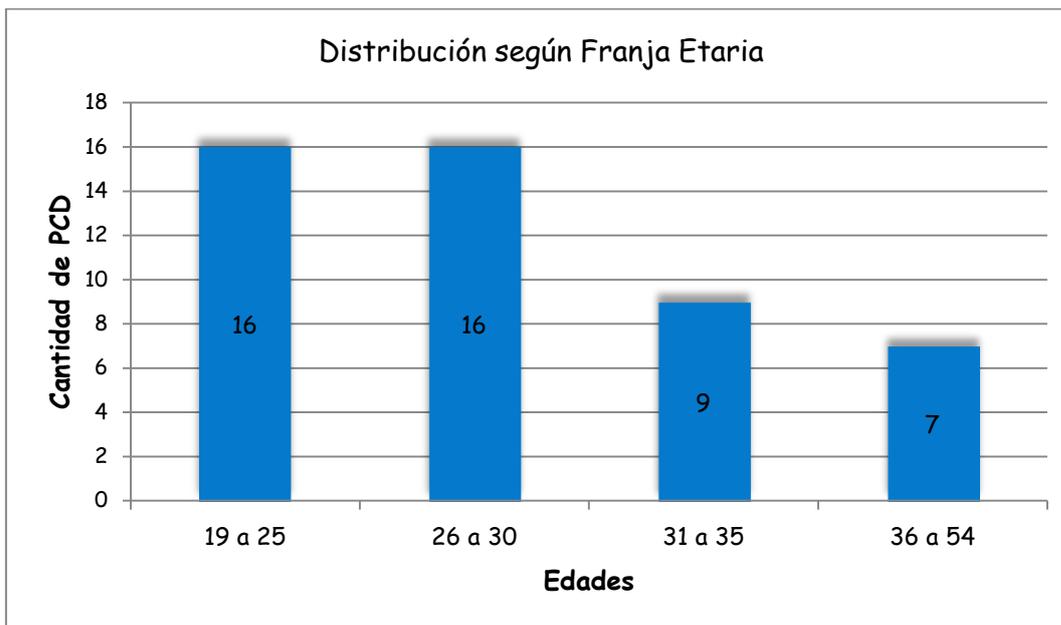
Femenino	15	31,25%
Masculino	33	68,75%

Total	48	100,00%
-------	----	---------



De acuerdo a lo encuestado el promedio de **edad** de las personas ocupadas en las distintas empresas es de 30 años. Es importante destacar que de acuerdo a la encuesta desarrollada por el ENDI en el 2002, el 41% de las PCD están en edad de poder desempeñarse laboralmente.

A continuación se muestra un gráfico con la distribución etaria de las Personas con Discapacidad contratadas en las distintas empresas. Expresando que la mayor cantidad de contrataciones fueron realizadas a personas que tienen entre 19 y 30 años de edad.



En relación a los **tipos de discapacidad**, la encuesta reveló que existe una mayor cantidad de Personas con Discapacidad motora con un 33%, luego sigue las Personas con Discapacidad mental con un 31%. Siendo estas dos discapacidades las de mayor certificación expresado por Servicio Nacional de Rehabilitación. Es importante aclarar que la decisión de contratar una persona no se debe al tipo de discapacidad que ella posee, sino que depende de los requisitos del puesto a cubrir y de que esa persona pueda cumplir con el mismo.

**Tipo de Discapacidad**

Motora	16	33,33%
Mental	15	31,25%
Auditiva	9	18,75%
Visual	6	12,50%
Visceral	2	4,17%

Total	48	100,00%
-------	----	---------

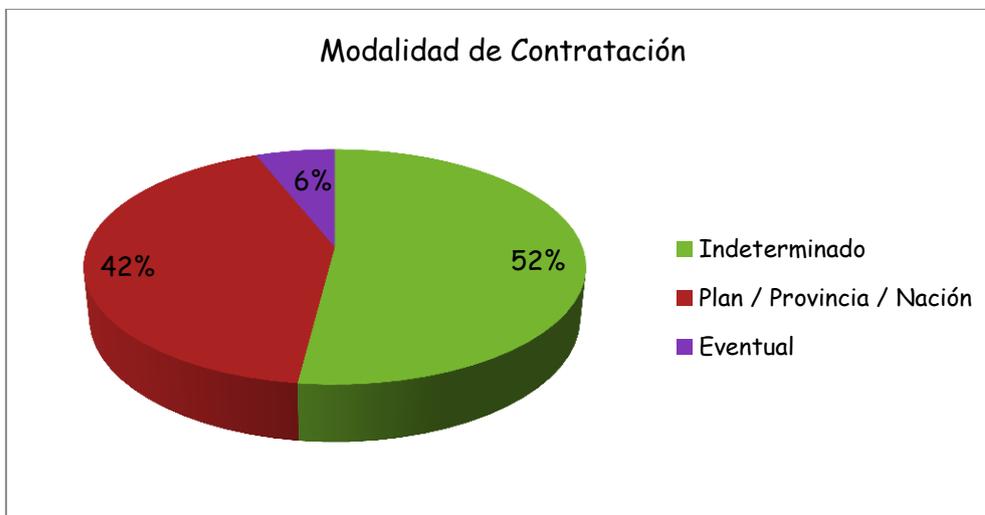


La **modalidad de contratación** realizada por las empresas miembros del CEC expresan una mayor tendencia a la contratación a tiempo indeterminado, con un 52%. Las otras modalidades son plan de la nación o de la provincia, con un 42%; y el trabajo eventual, con un 6%. Es importante recalcar que ese 52% de Personas con Discapacidad que trabajan a tiempo indeterminado comenzaron su carrera profesional en las distintas organizaciones con un programa ya sea del gobierno nacional o de la provincia, que luego de un tiempo pudieron quedar efectivos en su trabajo. Esto es un aspecto muy importante para demostrar el nivel de compromiso que tienen estas organizaciones con la temática, dando a conocer que su expectativa es concretar toda vinculación laboral a tiempo indeterminado brindándole estabilidad laboral a aquellas personas que contrataron.

**Modalidad  
de  
contratación**

Indeterminado	25	52,08%
Plan / Provincia / Nación	20	41,67%
Eventual	3	6,25%

Total	48	100,00%
-------	----	---------



La modalidad de contratación generada por el **Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación** lleva a cabo el programa Promover la igualdad de oportunidades para el empleo. En este programa pueden participar todas aquellas personas desempleadas mayores de 18 años sin límite de edad, en situación de discapacidad, siendo ésta abalada por la certificación oficial (CUD).

Este programa se divide en dos líneas en función al tipo de discapacidad que posean las personas que lo vayan a integrar:

- Línea 1 (Actividades asociativas de interés comunitario): podrán participar de la misma, Personas con Discapacidad mental y trastornos psiquiátricos. Podrá ser llevada por instituciones sin fines de lucro así también como por entes públicos. Los proyectos a

ser realizados tendrán una duración mínima de 12 meses y una duración máxima de 24 meses, y la cantidad de participantes tiene como mínimo 8 personas y máximo 12.

- Línea 2 (Actividades de apoyo a la inserción laboral): en este programa otorgado por el ministerio, podrán participar aquellas personas en situación de discapacidad que por su condición Bio-psico-social queden exceptuadas de la línea anterior. Incluirá Personas con Discapacidad sensorial en todas sus formas, motrices, etc.

A diferencia de la línea anterior en la cual encontramos una sola modalidad, esta presenta un abanico de posibilidades categorizadas en distintos tipos de prestaciones:

- POI (Programa de orientación e inducción al mundo del trabajo)
- TOL (Taller de orientación laboral)
- TABE (Taller de apoyo a la búsqueda de empleo)
- Terminalidad Educativa
- Cursos de formación profesional
- Programa de empleo independiente y entramados productivos
- Acciones de entrenamiento para el trabajo
- PIL (Programa de inserción laboral)

En el caso del programa de inserción laboral las contrataciones son por tiempo indeterminado, lo cual genera que los participantes dejen de percibir la pensión otorgada por el gobierno. La oficina de empleo se encarga de llevar a cabo capacitaciones y entrenamientos laborales para los participantes cuyo fin es brindar herramientas que mejoren la empleabilidad de las PCD.

Todas aquellas personas que se incorporen a esta línea podrán participar de la misma durante 2 años.

Para aquellas empresas que decidan llevar a cabo algún tipo de programa de la línea 2, el gobierno le otorgará incentivos relacionados con la contratación de aquellos trabajadores con discapacidad.

Las empresas no necesariamente tienen que utilizar todas estas modalidades en conjunto sino que pueden disponer de aquella que sea más conveniente a su situación actual, es decir se puede aplicar la utilización de la base de datos en conjunto con el programa

Promover; el programa Promover sólo o la intermediación laboral sin la utilización de los dos anteriores (Sin el programa promover y sin la base de datos).

En cuanto a la modalidad de contratación de la **Oficina de Intermediación Laboral de la Provincia**, se trabaja a través de programas de empleo, es decir un programa de entrenamiento que es otorgado como una beca por parte del gobierno que no tiene ningún costo para la empresa. El mismo programa tiene otra modalidad que es CTI, Contrato por Tiempo Indeterminado, en donde se le otorgan \$1.500 a la empresa y la misma abona la diferencia que reste del total de sueldo al empleado contratado.

Además trabajan con los siguientes planes el programa reconversión, el PPP (programa primer paso).

El programa primer paso (PPP) tiene como objetivo lograr que miles de chicos que no tienen empleo ni experiencia laboral puedan acceder a una primera oportunidad de trabajo. Está destinado a jóvenes de ambos sexos de 16 a 25 años inclusive, que se encuentren desocupados y registren domicilio en la provincia de Córdoba; hay un cupo especial para PCD de hasta 49 años.

Las características del programa son:

- El beneficiario percibirá \$1.500 mensuales, durante un año, a partir del inicio de las actividades. Como contraprestación, deberá cumplir 20 horas semanales de acciones de entrenamiento para el trabajo. La vigencia del beneficio es por un plazo máximo de 12 meses.

Las Personas con Discapacidad, que deseen participar del programa deben informar en la solicitud el tipo de discapacidad que presentan y adjuntar el certificado oficial por ley 22.431/2401 Art. 3° decreto 762/97 (Certificado Único de Discapacidad).

Además, es importante destacar que aquellas personas que están inscriptas no van a sorteo ni ocupan cupo en las empresas. También, el PPP para Personas con Discapacidad puede ser renovado por única vez.

Existen 2 tipos de modalidades de contratación, donde los empleadores pueden incorporar a través del PPP mediante entrenamiento o formalizando un contrato de trabajo por tiempo indeterminado (CTI).

### **Modalidad de entrenamiento:**

- Es una modalidad de hasta 12 meses sin ningún costo para la empresa, que no genera relación laboral alguna entre la empresa y el becario, ni entre éste y el estado provincial.
- Monto del beneficio: \$1.500
- Carga horaria: 4 horas diarias (durante 5 días) ó 20 horas semanales.
- Los beneficiarios estarán cubiertos con un seguro de responsabilidad civil a cargo del estado provincial.

### **Modalidad CTI:**

- A través de esta modalidad se establece una relación laboral formal entre la empresa y el beneficiario. Está dirigida a empleadores interesados en contratar Recursos Humanos.
- El empleador que incorpore, al inicio o durante el transcurso de los programas, beneficiarios por CTI, podrá descontar del sueldo de bolsillo del empleado el beneficio que éste recibe del programa.
- Carga horaria: de acuerdo al contrato establecido con la empresa, no menor a 20 horas semanales. Aportes al sistema provisional, obra social y seguro por riesgo del trabajo: por cuenta del empleador.

En tanto a los **puestos** en los cuales se desempeñan las Personas con Discapacidad se puede notar que trabajan mayormente en actividades administrativas, en las diferentes áreas de las organizaciones que participaron en la encuesta. Otra de las actividades que más se desarrolla es la atención al cliente, siendo importante recalcar que esta es una forma de relacionar a las personas con los respectivos clientes de la organización; dentro de este puesto de trabajo lo que se logra es el crecimiento personal de las PCD, ya que a través del mismo obtienen sociabilización con las personas y a la vez se observa la confianza que la empresa le otorga para ser el principal representante ante los clientes. Se puede determinar que existe una relación importante entre los puestos administrativos y la discapacidad motriz, auditiva y mental; ya que más del 50% de los puestos están desempeñados por PCD que tienen estos tipos de discapacidad; en

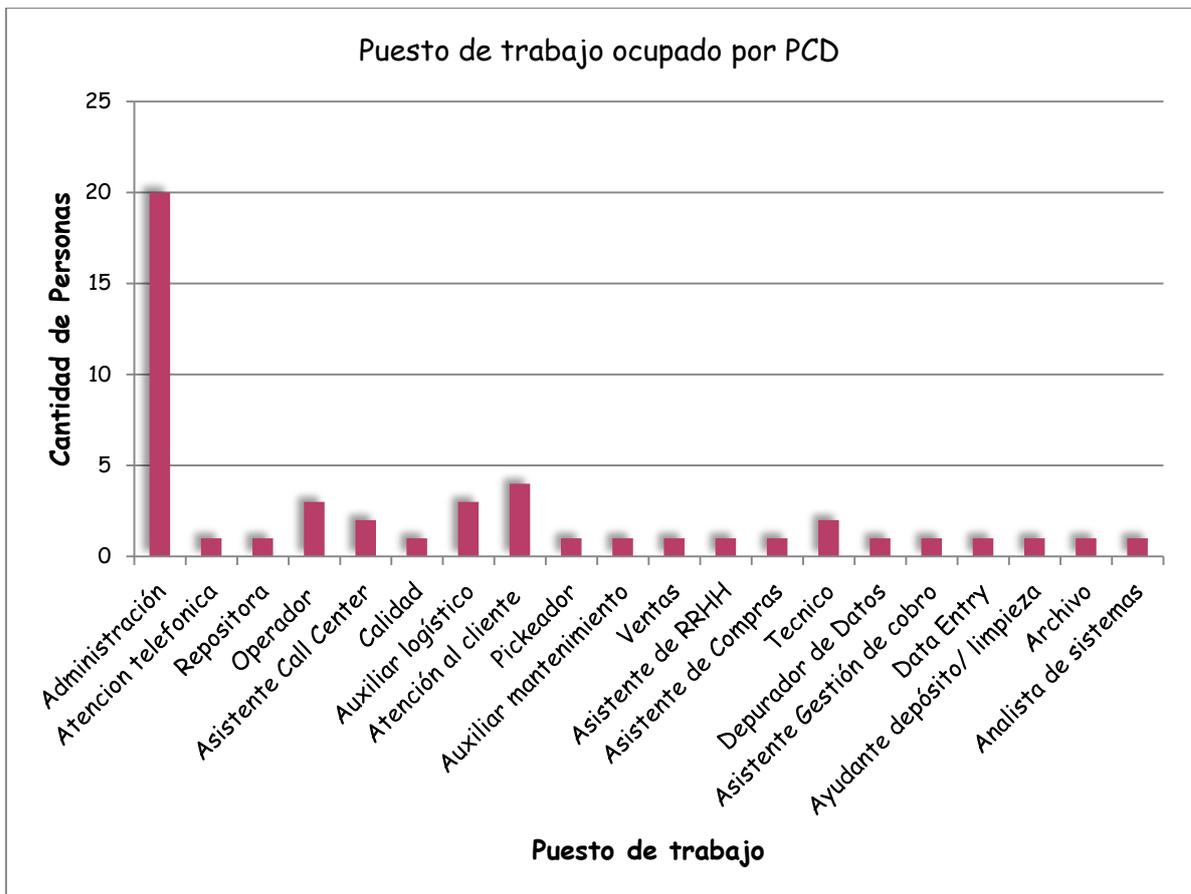
contrapartida las Personas con Discapacidad visual no son requeridas para cubrir estos puestos. Siendo la discapacidad más utilizada en la atención al cliente a través del call center. En cambio, el 50% de las Personas con Discapacidad motriz se desempeñan en actividades administrativas al igual que las Personas con Discapacidad mental y auditiva.

<b>Puesto ocupado</b>		
Administración	20	41,67%
Atención telefónica	1	2,08%
Repositora	1	2,08%
Operador	3	6,25%
Asistente Call Center	2	4,17%
Calidad	1	2,08%
Auxiliar logístico	3	6,25%
Atención al cliente	4	8,33%
Pickeador	1	2,08%
Auxiliar mantenimiento	1	2,08%
Ventas	1	2,08%
Asistente de RRHH	1	2,08%
Asistente de Compras	1	2,08%
Técnico	2	4,17%
Depurador de Datos	1	2,08%
Asistente	1	2,08%



Gestión de cobro		
Data Entry	1	2,08%
Ayudante depósito/limpieza	1	2,08%
Archivo	1	2,08%
Analista de sistemas	1	2,08%

Total	48	100,00%
-------	----	---------



### 3.3- Datos relevados en las Entrevistas

Como técnica de recolección de datos se utilizará una entrevista Semi-estructurada con los representantes de dichas empresas, ya que comenzará con una serie de preguntas estipuladas con anterioridad y se tendrá la libertad de agregar u omitir ciertas preguntas según como se vaya llevando a cabo la entrevista.

La muestra que se utilizó fue de 11 organizaciones que forman parte del Club, algunas de ellas con personal con discapacidad ya incorporado y otras con la intención de incorporarlos.

La información relevada a través de las entrevistas realizadas a los representantes de las distintas empresas fue muy enriquecedora ya que las respuestas obtenidas fueron muy variadas.

Las organizaciones entrevistadas fueron:

- Aguas Cordobesas
- Ministerio de la Nación
- Municipalidad
- Consejo profesional de Ciencias Económicas
- Hotel Sheraton
- Arcor
- Ferniplast
- Tarjeta Naranja
- Empresa “Y”<sup>1</sup>
- Ministerio de Provincia
- Crowe Horwath

---

<sup>1</sup>**Nota:** El nombre de la empresa de referencia no puede ser dado a conocer porque la misma no autorizó que fuese mencionado en el proyecto por ser sus datos confidenciales.

En el ANEXO 2, se presenta la entrevista Semi-estructurada para la elaboración del diagnóstico.

Se decidió realizar estas preguntas a todas las organizaciones con la intención de recaudar la información pertinente para poder elaborar el diagnóstico. Las preguntas que se utilizaron fueron puntuales a la temática en cuestión para realizar una entrevista acotada en la cual la información obtenida sea beneficiosa para el proyecto, además se tuvo en cuenta que la entrevista era realizada a distintas empresas miembros del club cuyos representantes son los encargados del área de Recursos Humanos de sus respectivas empresas y su disponibilidad de tiempo era reducida.

En relación a las gestiones referidas a los **Procesos de reclutamiento y selección** empleados por las organizaciones que componen al CEC se relevó lo siguiente:

Los métodos de reclutamiento y selección para PCD utilizados por las empresas, son los mismos que se utilizan para todas las personas que vayan a ingresar dentro de las organizaciones. De acuerdo a la información relevada, los representantes comentaban que se pueden llegar a hacer pequeñas modificaciones en el proceso, pero éstas no hacen la diferencia ya que el mismo no requiere de modificaciones puntuales para que la inserción de la persona no resulte exitosa.

En **Tarjeta Naranja**, el proceso de reclutamiento y selección fue el mismo pero con algunas adaptaciones, como por ejemplo: la convocatoria de entrevistas de cualquier postulante se encuentra tercerizada en un call center, y en el caso de la convocatoria de PCD la empresa optó por realizarlo de manera interna para poder realizar el seguimiento de todos los CV que tenían. Otra adaptación, fue en el caso de las entrevistas, se mantuvieron como grupales para PCD pero en vez de ser numerosas el máximo fue de cuatro personas.

En **Arcor**, el procedimiento es el mismo. Lo que se anexa para la incorporación de una PCD en la empresa es un relevamiento de la planta y accesibilidad a los puestos de trabajo; además de una revisión administrativa para cada posibilidad de contratación.

El **Consejo Profesional de Ciencias Económicas**, expresó que el proceso llevado a cabo era el normal, no había ninguna diferencia en cuanto a las Personas con Discapacidad. Pero lo que sí se debe tener en cuenta es el grado de los distintos tipos de discapacidad, ya que muchas veces para poder llevar a cabo el proceso de selección de una manera más eficiente se necesita la ayuda de un especialista. El proceso se hace no planteando la diferenciación, sino ver desde el punto de una adecuación. Además, al momento de llevar a cabo las entrevistas con PCD se deberán tener en cuenta una serie de consideraciones que deben ser previstas con anterioridad para evitar ciertas dificultades al momento de desarrollarla.

En la **Empresa “Y”**, en el proceso de reclutamiento si hubo modificaciones, en el proceso de selección hubo algunas.

En el reclutamiento, no tenían en la base de datos CV de PCD. Al ser una empresa que tiene muchos empleados, y actualmente hay gente que quiere trabajar con ellos, se obtienen muchos CV que la gente lleva voluntariamente.

Entonces, siempre se basan en esos CV para cualquier reclutamiento. Y en algunos casos, en los que ven que en la base no tienen, sacan un aviso o buscan por otro lado (las fuentes de reclutamiento normal). En el caso de PCD, fue distinto porque se eligió una fuente de reclutamiento diferente al habitual.

Referido a los **Medios de Reclutamiento que utilizan para contratar a PCD y a la Base de datos**, la información relevada al respecto fue la siguiente:

De acuerdo a lo relevado se puede decir que los medios de reclutamiento existentes utilizados por las empresas miembros del club de Empresas Comprometidas (CEC) han sido a través de candidatos recomendados, a través de los programas generados por el gobierno de la Provincia de Córdoba y el ministerio de trabajo empleo y seguridad social de la nación.

Según lo relevado, el **Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social de la nación**, como medio de reclutamiento, trabaja en conjunto con la Municipalidad de Córdoba

para desarrollar sus programas. Está conformado por cuatro oficinas de empleo que trabajan articuladamente entre ellas.

Las oficinas de empleo cuentan con una persona encargada de realizar los contactos directos con las empresas, cumpliendo así el rol de Relacionador de empresas. Las actividades que desarrollan son, en un principio, generar el contacto inicial con las empresas realizando un análisis profundo de los puestos que la empresa puede cubrir con PCD; llevando a cabo la elaboración de un perfil acorde a los requisitos del puesto. Su fin es buscar el compromiso total por parte de las empresas en relación a la inserción laboral de las Personas con Discapacidad.

Una vez elaborado el perfil del puesto la búsqueda comienza a través de una base de datos que está constituida por la historia laboral de Personas con Discapacidad que poseen el certificado único de discapacidad (CUD). Esta base de datos pertenece al municipio de cada ciudad para la cual no se realiza convocatoria pública sino que está conformada por aquellas personas que fueron recomendadas y por el boca en boca.

Otro de los medios de reclutamiento utilizados por las empresas es, la **Oficina de intermediación laboral de la Provincia de Córdoba**, que cumplen la función de ser el nexo entre las necesidades de las PCD en encontrar un empleo y la empresa de cubrir un determinado puesto.

Primero visitan a la empresa, hacen un análisis ambiental, hablan el tema de la discapacidad, cuáles son los beneficios y los mitos, tratan de romper las barreras; y ver si la empresa es permeable para recibir una PCD, también la situación edilicia que es muy importante por la accesibilidad para las personas, ven el puesto y su diseño que es la clave.

Después sigue unir la otra parte, cubrir ese puesto que está pidiendo la empresa.

#### **La oficina desarrolla su trabajo de la siguiente manera:**

Primero, las PCD piden un turno para ser entrevistados. La entrevista es de admisión a la base de datos, en la que se valora el perfil laboral y también la discapacidad. La mirada está básicamente puesta en las habilidades y competencias, y el potencial que tiene la persona. La mirada en la discapacidad está puesta para que el puesto pueda ser

adaptado lo mejor posible. También, la entrevista es para saber si el sujeto entrevistado es un sujeto capaz de desempeñarse laboralmente; porque hay casos en los que se requiere una derivación a otras instancias previas que es lo que sería salir al mercado del trabajo, como por ejemplo un taller protegido.

Después de la entrevista, la persona ingresa a la base de datos. Luego comienza el pedido por parte de las empresas, con un perfil determinado. Se comienza buscando los candidatos en la base de datos, para luego volver a revisar la entrevista realizada al postulante para ver detalles que en el sistema no aparecen. Como por ejemplo, corroborar las ayudas técnicas que puede necesitar la persona o no, si usa audífono o si necesita un intérprete o si usa silla de rueda o algún programa determinado, etc. Todo para saber si la empresa está dispuesta a realizar algún tipo de adaptación en el puesto de trabajo.

Luego se pasa a la instancia de la vinculación con la empresa, y existen dos formas. Una de las formas, que es la menos utilizada, es enviar directamente el reclutamiento a la empresa.

Generalmente lo que se hace es una pre-selección y después la selección conjuntamente con la empresa, que es la segunda forma incluyendo el reclutamiento como paso previo; o el reclutamiento y directamente la selección con la empresa, que en esta última instancia se actúa como observador dejando que la empresa realice la entrevista.

Por último, la selección definitiva es realizada por la empresa. Por consiguiente la persona puede ingresar a la misma por un programa de empleo o no, ya que existen empresas que deciden contratar a tiempo indeterminado.

Después de que la persona ingresa a su puesto de trabajo, depende del tipo de discapacidad que tenga, se ofrece un acompañamiento si lo requieren. Por ejemplo, en el caso de personas ciegas la primera semana, o lo que la persona necesite para el reconocimiento del espacio. El acompañamiento es para ayudar a la empresa en el proceso de inducción de la persona a su puesto de trabajo y entorno laboral.

También se realiza un monitoreo o seguimiento donde se los visita a aquellas personas que hayan ingresado, se ve cómo están en el puesto, si se realizó alguna adaptación, si la

empresa necesita algún recurso, en sí, se va siguiendo el caso. Si se decide llevar a cabo la contratación a tiempo indeterminado, la oficina se desvincula del proceso y se deja en manos de la empresa.

Es muy importante que se realice un taller de sensibilización en la empresa, que por lo general se brinda a los jefes directos de la PCD y a sus futuros compañeros para que no caigan en una cuestión proteccionista que después sería perjudicial para el postulante. La idea es promover la autosuficiencia, la autogestión de los postulantes, siendo eso lo más importante de transmitir a la empresa.

De acuerdo a la información relevada, las empresas ponen de manifiesto que el medio de reclutamiento que también se emplea es el de los Curriculum vitae espontáneos que les llegan, ya sea porque las personas se acercan a las organizaciones a dejar su CV o porque sean Curriculum que lleguen a través de los recomendados.

De todas las empresas relevadas, muy pocas de ellas disponen de una base de datos propia. En el caso del CPCE, sí cuenta con Base de datos y la misma está compuesta por personas con y sin discapacidad. Por lo tanto al tener bien identificado según esta condición, se hace mucho más ágil al momento de identificar a las personas que tengan algún tipo de discapacidad que puedan llegar a tener oportunidades para ingresar a trabajar en la empresa según el puesto vacante que esté disponible. Desde la empresa, el representante, menciona que esto último no se hace por una cuestión de selección sino por una cuestión de agilidad al momento de empezar con el proceso de Reclutamiento.

En el **Hotel Sheraton**, el medio de reclutamiento que se utiliza es el Curriculum espontáneo. La representante de dicha empresa comentó que llega mucha cantidad de CV por correo electrónico, y personalmente. A aquellos que se presentan personalmente al hotel, se les hace llenar una ficha especificando los datos personales y en qué puesto les gustaría trabajar.

La empresa no cuenta con una base de datos sistematizada, sino que guardan todas aquellas fichas que los postulantes llenan hasta un tiempo determinado, las cuales son utilizadas a la hora de llevar a cabo una búsqueda.

La Fundación ASDRA, que está constituida por personas con síndrome de Down, fue uno de los métodos de reclutamiento que el hotel utilizó para la contratación de PCD.

En **Arcor**, por ejemplo, utilizan como fuente de reclutamiento los talleres protegidos, los contactos con las distintas universidades, y los referidos.

En cuanto a la **existencia o No de Problemas para Reclutar Personas con Discapacidad**, la información relevada al respecto fue la siguiente:

En cuanto a la información relevada a través de la entrevista llevada a cabo al representante de Recursos Humanos y de comunicación de **Crowe Horwath**, comentó que dentro de la empresa trabajan muchas personas y que cada una de ellas ocupa un puesto determinado dentro de la organización, pero que al día de hoy no han incorporado dentro de su nómina de personal a Personas con Discapacidad. Consultamos a qué se debía esto, y él nos comentó que si bien la empresa está concientizada en la temática de Inclusión de Personas con Discapacidad, aún dentro de la empresa no ha surgido la vacante para ocupar un puesto con una PCD; pero que si llegase a surgir una vacante le darían la posibilidad de insertarse y desarrollarse dentro de la empresa.

Continuando con la entrevista, se pudo determinar que él considera que sí existen problemas para reclutar a Personas con Discapacidad. Desde su propia experiencia, cree que esto se debe al desconocimiento general del tema, que afecta entre otros, principalmente a asesores externos.

Establece que se encuentra en situación de desconocimiento del tema no solo desde su función en Recursos Humanos, sino también desde los profesionales que los asesoraban en áreas de Medicina Laboral, ART, Asesoría Legal, Seguridad e Higiene, ya que ninguno tenía un profundo conocimiento del tema respecto de los riesgos y por

consiguiente el miedo era muy fuerte por parte de cada uno de ellos al momento de realizarle las consultas pidiendo un asesoramiento profesional.

En estos casos el miedo aparece y paraliza, pero también es cierto que si existe una fuerte intención se vuelve a activar el proceso y el proyecto de incorporar PCD en el ámbito laboral se lleva a cabo satisfactoriamente.

Avanzando con el desarrollo de la entrevista, nos comentó que al momento de decidir reclutar PCD se necesitaría contar con una base de datos en la que se pueda evaluar qué puesto podemos cubrir en función de la necesidad de la empresa y la actividad de ella, priorizar las capacidades, es decir ver que lo que se necesita, la PCD puede cubrirlo perfectamente. Además, corresponde tener en cuenta que se debe analizar la discapacidad existente para adaptar las instalaciones si fuera necesario, comprometer a los superiores inmediatos de la PCD para que contribuyan con la adaptación adecuada del equipo de trabajo y favorecer el éxito de la gestión.

En el caso de **Arcor**, el jefe de desarrollo de RRHH, nos comentó que existen problemas para reclutar PCD, pero que depende el tipo de puesto que se requiera se presenta una dificultad mayor o menor. A la empresa le lleva un poco más de tiempo realizar las validaciones de las áreas intervinientes: legales, gerencia médica, gerencia administrativa.

En **Ferniplast**, por ejemplo entre otra de las empresas entrevistadas, consideran que sí hay problemas debido a la resistencia, al desconocimiento que se tiene por creer que si uno incorpora a una Persona con Discapacidad, incorpora a un problema o un inconveniente o que va a traer aparejado a una serie de cosas; pero tiene que ver con los mitos y temores que uno tiene por lo que desconoce.

En la empresa no hay un problema porque al proceso lo realiza una persona que está involucrada con la temática y tiene conocimiento en el tema, esta persona no tuvo que trabajar internamente para convencer a gerentes o mandos medios porque ya estaba la cultura incorporada.

Según lo relevado en **Tarjeta Naranja**, consideran que sí existe dificultad para reclutar PCD. Es como si en el imaginario social las puertas no están abiertas para que las Personas con Discapacidad accedan a empleos; pero del lado de la empresa cuando sale a buscar, no necesariamente encuentra ni tanta cantidad ni gente tan preparada. Alguna dificultad hay, o el segmento de la población que tiene alguna discapacidad no está buscando empleo, o no tiene el certificado de discapacidad.

El **Consejo de Ciencias Económicas** comentó que le llegan muchos CV espontáneos pero los postulantes no aclaran si tienen alguna discapacidad. La base de reclutamiento de PCD es bastante pobre, y esto no es porque no se recluten sino porque no tienen un flujo importante de CV.

De acuerdo a la entrevista realizada en la oficina de empleo de la **Municipalidad de Córdoba**, nos informaron que generalmente se presentan dificultades debido a que se requieren puestos mayormente con estudios universitarios o en curso, y con una determinada discapacidad; lo cual complejiza la tarea a la hora de buscar cubrir un puesto.

La oficina de empleo trabaja con sectores vulnerables socialmente que desean incorporarse a trabajar, y no se les están abriendo las puertas para insertarse. Existe una realidad, las Personas con Discapacidad que acceden a la universidad no son muchas, debido a las que si pueden acceder son de un nivel socio-económico alto y por tal motivo aquellas que no tienen ese nivel económico, quedan excluidas de las búsquedas por parte de las empresas.

Desde la **Oficina de intermediación laboral de Provincia**, consideran que hay que tener mucho tacto con el tema de la discapacidad, ya que todos los días asisten personas a la oficina manifestando que desean trabajar, pero cuando los citan a la entrevista no van. Depende de cuestiones sociales, ya que dicen querer trabajar y en realidad lo que están buscando es un subsidio.

Otra cosa que se ve, es que la dificultad está para los puestos más calificados. Por ejemplo, lo que las empresas piden mucho hoy por hoy es personas con especialidad en informática ya sean ingenieros en sistema o analistas en sistemas, y de ese tipo de formación no se están teniendo postulantes, porque una persona calificada no accede muy fácilmente a un programa del gobierno, ya que quiere un contrato en blanco a tiempo indeterminado.

En la **Empresa “Y”**, consideran que existe un problema para buscar algún perfil más específico, que no le ha tocado buscar como por ejemplo: un contador. Lo que sí ha pasado, no se sabe si es por las fuentes que utilizan, es no encontrar perfiles con la experiencia que se necesita. Quizás que no se está buscando donde se tiene que buscar, no es que no haya personas que cumplan con ese perfil sino que de las bases que se utilizan le han costado conseguir perfiles un poco más preparados (con más experiencia), tendrá que ver por ejemplo con la discriminación que hay en la sociedad; son menos las oportunidades que tienen de trabajar y de participar en un proceso de selección.

En tanto a lo relacionado a si la empresa contó con un **asesoramiento externo para solucionar dificultades o desarrollar el proceso**, se relevó lo siguiente:

El 80% de las empresas no contaron con un asesoramiento externo, ya que ellos mismos dedicaron su tiempo a investigar y conocer sobre la temática y aprender de las experiencias de aquellos miembros del club que insertaron laboralmente a PCD.

En el caso de **Ferniplast**, no contaron con ningún tipo de asesoramiento ya que no surgieron problemas o dificultades y en cuanto a los temores fueron aprendiendo juntos. La representante del área de RRHH manifestó que si bien no contaron con ningún tipo de asesoramiento en particular, el proceso se fue dando a través del contacto con las distintas personas que conforman el club en el que allí si se compartieron las experiencias entre ellos.

En cambio, en **Arcor**, ellos si contaron con un asesoramiento constante desde el inicio. Este asesoramiento era otorgado por una fundación llamada La Usina, quienes brindaron la información necesaria para poder llevar a cabo las distintas inserciones laborales dentro de la empresa con éxito. Dicha organización era la encargada de brindar el asesoramiento pertinente para que la empresa disponga de todas las herramientas necesarias al momento de insertar a una persona, así como también de brindarle a la empresa los relevamientos necesarios a nivel de estructura y en los distintos puestos de trabajo en los que se vayan a insertar las PCD.

En la **Empresa “Y”**, en el caso de las personas que tienen discapacidad auditiva se realizó la entrevista acompañada con una intérprete de lengua de señas.

En el caso de Personas con Discapacidad intelectual, se recibió un asesoramiento de una psicóloga y una psicopedagoga que ayudaron en el proceso, siendo los únicos casos en lo que se recibió ayuda externa para el proceso de selección y la sensibilización del grupo.

En tanto a aquellas **Personas que no fueron contratadas por las empresas**, se determinó que las mismas son tenidas en cuenta para una futura búsqueda.

**Tarjeta Naranja**, expresó que depende el motivo por el cual no decidió contratarla en el momento, si es porque no tienen vacante para ese puesto o porque no cumplía los requisitos. Entonces, si no cumplía con los requisitos que inicialmente en la búsqueda necesitaban cubrir, queda apartado hasta que tuviera los mismos. En el caso de la gente que continúa en el proceso hasta el final y no hubiera sido seleccionado, queda en la base de datos para después.

En relación a la **importancia que tiene para la empresa la inserción de Personas con Discapacidad**, se relevó lo siguiente:

Para **Arcor**, constituye una oportunidad de diversificar su fuerza de trabajo y generar oportunidades a los nuevos colaboradores y equipos existentes; siempre con el objetivo puesto en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

En **Tarjeta Naranja** no se tomó la decisión de incorporar PCD por una cuestión de beneficencia, responsabilidad social empresarial, ni de salir a mostrar esto. Sino de convicción de abrir puertas, de igualdad de oportunidades. Es por eso que sus primeros pasos fueron realizados en áreas internas y no en locales, ya que uno de los pedidos de la empresa fue no hacer marketing con este tema.

En **Ferniplast**, el tema de la inclusión laboral de Personas con Discapacidad está dentro de los valores, la inclusión y la no discriminación. No es una práctica de responsabilidad social, no es una moda, sino que está dentro de los valores que tiene la empresa. El objetivo de la empresa desde ahora en adelante es aumentar la cantidad de PCD dentro de la nómina.

La representante de RRHH del **Hotel Sheraton** mencionó lo siguiente: “El área de RRHH está comprometida con la causa, es decir con la inserción laboral de PCD, mientras que los directivos de la empresa desconocen la temática. El departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo a futuro lograr insertar una Persona con Discapacidad de manera efectiva, es decir que la misma pertenezca a la planta permanente de la empresa”.

Dentro del **CPCE** es muy importante el tema de la inclusión, de la diversidad. No lo consideran como una limitación, pero de todos modos consideran que les queda mucho por trabajar, falta más difusión en cuanto al tema de la discapacidad. Desde RRHH tienen que concientizar más al resto de las personas respecto a esta temática.

El jefe de RRHH de **Aguas Cordobesas**, mencionó lo siguiente: “La inserción laboral de PCD tiene que ver con la cultura organizacional, desde RRHH podemos trasladar al resto de nuestros colaboradores y compañeros de trabajo el demostrarle y mostrarle que hay una forma diferente de ver el reclutamiento y selección de personas, y que eso termine siendo parte de nuestra cultura, de forma genuina. Además de ello, deberíamos preguntarnos “Por qué NO hacerlo” ya que todas las personas deberían tener la oportunidad de desarrollarse dentro de un puesto de trabajo explotando así cada una de sus capacidades, adquiriendo a través de ello ciertas experiencias llevando a cabo un crecimiento personal y un cambio radical dentro de sus vidas”.

### 3.4- DIAGNOSTICO

El proceso de reclutamiento es muy importante para la empresa ya que de él depende la continuidad de su funcionamiento. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización, estos mismos deben cumplir los requisitos del puesto en tiempo y forma determinado.

El proceso de reclutamiento y selección es una herramienta básica e indispensable que las empresas tienen que aplicar de la mejor manera posible para poder así encontrar a los candidatos ideales a ocupar sus puestos vacantes logrando la eficiencia en sus resultados gracias al capital humano del que disponen.

Como se expresó en la introducción del proyecto “antes las empresas no contrataban a Personas con Discapacidad para desempeñarse dentro de los puestos de trabajo que las constituían. Con el paso de los años, las empresas han cambiado su visión y han comenzado a brindar oportunidades laborales a personas que padecen capacidades diferentes y es por ello, que salen en la búsqueda de los mismos para que tengan la posibilidad de desarrollarse y adquirir experiencias laborales dentro de diferentes puestos de trabajo.”

Cuando una empresa tiene que cubrir una vacante de cualquier tipo, lo que se trata de buscar es que las características de la misma sean coincidentes con las características de las personas. Hay áreas que no requieren de capacidades que limiten a una persona a cubrir una posición dentro de la empresa, es por ello que se debe preguntar: “¿Por qué no ocupar a una Persona con Discapacidad en un determinado puesto?”.

De los resultados obtenidos del relevamiento podemos concluir que, las organizaciones miembros del club demostraron un gran compromiso en la inclusión de las Personas con Discapacidad, quedando demostrado que el 53% de las que respondieron la encuesta tienen actualmente PCD trabajando en la organización y el 47% restante no tiene

personal incluido, pero sí expresó tener la intención de contratarlos cuando surja la oportunidad. De ese personal incluido dentro de las organizaciones se puede establecer que las empresas muestran una tendencia mayor de contratar personal masculino, y dentro de una franja etaria ubicada entre los 19 y los 30 años.

En relación al proceso de reclutamiento y selección que las empresas implementan para la contratación de PCD se determinó que el proceso es el habitual debido a que es igual para una persona que no tiene declarada ningún tipo de discapacidad, a una persona que si la tenga declarada. Si lo que se busca es la igualdad de oportunidades, las reglas tienen que ser las mismas.

En el caso de incluir a la empresa a una PCD el proceso es el mismo, sólo que se profundiza más en el estudio, y se realizan ciertas adaptaciones de acuerdo a las necesidades que surjan en el momento de realizar el proceso, siendo importante aclarar que estas modificaciones no alteran la esencia del mismo.

De acuerdo a lo relevado, los métodos de reclutamiento utilizados por las empresas miembros del CEC son cuatro. Estos son:

- ✓ La base de datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.
- ✓ La base de datos de la Agencia Promoción de Empleo y Formación Profesional de la Provincia de Córdoba.
- ✓ La base de datos de la Oficina de Empleo de la Municipalidad de Córdoba.
- ✓ Y las personas recomendadas por los empleados de las respectivas empresas y aquellos que eran recomendados por otras empresas miembros del CEC.

Estos tipos de reclutamiento de PCD son los elegidos por las empresas en el momento que se quiere comenzar la búsqueda de CV, pero es importante aclarar que no son los únicos medios que pueden utilizar las empresas ya que según la bibliografía presentada en el marco teórico de la presente tesis, existen otros métodos de reclutamiento que son efectivos a la hora de buscar CV para cubrir un puesto vacante.

Los métodos de reclutamiento externo son eficientes para satisfacer las necesidades de una empresa y son necesarios cuando de manera interna no se puede cubrir la vacante. Es por este motivo que la búsqueda externa es la que se adapta a la necesidad de las organizaciones miembros del Club debido a que tienen que salir al mercado a buscar sus candidatos para cubrir un puesto determinado. Los métodos de reclutamiento a utilizar, deben ser adaptados a las necesidades de la empresa y de los requerimientos del puesto a cubrir. Es por ese motivo que se deben diseñar con el fin de reclutar PCD.

De acuerdo a lo relevado, se puede determinar que las empresas no cuentan con una base de datos en la que se pueda diferenciar a aquellas personas que poseen algún tipo de discapacidad de las que no la tienen. Esto genera una deficiencia en el proceso de reclutamiento y selección, ya que las Personas con Discapacidad generalmente no aclaran en sus CV si poseen o no algún tipo de discapacidad, por tal motivo el proceso se vuelve más lento ya que los selectores tendrán que emplear más tiempo del habitual para que el proceso resulte eficiente y se pueda llegar a insertar al puesto vacante a la Persona con Discapacidad que más se adapte a dicho puesto.

Sería importante que se desarrolle una base de datos de Personas con Discapacidad, ya que reduciría considerablemente el tiempo para realizar una búsqueda y disminuiría los costos generados por el proceso.

En relación a los resultados obtenidos del relevamiento realizado, se puede concluir que las empresas tienen un fuerte compromiso respecto a la inserción laboral de PCD y esto va más allá del tipo de discapacidad que la persona posea debido a que las empresas miembros del CEC deciden contratar a una persona que cumpla los requisitos indispensables del puesto vacante sin importar el tipo de discapacidad. De los datos relevados por la encuesta se determinó que existe una tendencia mayor a contratar Personas con Discapacidad motriz, en primer lugar, y Personas con Discapacidad mental en segundo lugar.

A su vez, el mayor porcentaje de personas contratadas con algún tipo de discapacidad se desempeñan laboralmente en puestos administrativos. Estos puestos pueden ser ocupados tanto por Personas con Discapacidad motriz, auditiva y/o mental.

La Modalidad de contratación empleada para las Personas Con Discapacidad es:

- ✓ El contrato a tiempo indeterminado.
- ✓ Planes de la Nación y Provincia.
- ✓ Los contratos eventuales.

Muchas de las empresas decidieron comenzar la inserción laboral de PCD a través de planes otorgados por el gobierno. Dentro de estos planes se pueden nombrar el programa Promover otorgado por el ministerio de la nación, articulado con la municipalidad, el Programa Primer Paso (PPP) otorgado por la provincia; entre otros programas que todavía están vigentes y aquellos que no están en funcionamiento pero que sirvieron para comenzar un cambio en la modalidad de contratación de las empresas miembros del club.

Se determinó que muchas empresas que hoy expresaron tener PCD contratadas a tiempo indeterminado comenzaron a través de un plan generado en conjunto con alguno de los organismos públicos. Son importantes los servicios que brindan las entidades para ayudar a las empresas a concretar una incorporación y son necesarios para brindar las herramientas que logren agilizar una búsqueda; además de todos los beneficios que ello conlleva para la empresa y para la persona que logra comenzar a desempeñarse laboralmente.

De los resultados obtenidos en el relevamiento realizado, se puede concluir que existen problemas para reclutar PCD, ya que se determinó que la mayoría de las organizaciones consideran que existen situaciones que influyen a la hora de captar CV de personas que tengan alguna discapacidad. Esto se debe, en parte, al desconocimiento general del tema, a la resistencia que se tiene por creer que si uno incorpora a una persona con discapacidad, incorpora a un problema, un inconveniente o que va a traer aparejado a

una serie de cosas; esto tiene que ver con los mitos y temores que las personas tienen por lo que se desconoce.

Se puede decir que cuando se inicia una búsqueda para cubrir un puesto determinado se reciben CV en los que no se especifica el tipo y grado de discapacidad que posee el postulante debido a que existen muchas personas que no tienen el CUD y los que lo tienen no lo adjuntan; además, es importante aclarar que no necesariamente se encuentra ni tanta cantidad de CV ni gente preparada con formación académica o con la suficiente experiencia para realizar las tareas específicas del puesto vacante que la empresa intenta cubrir. Depende el tipo de puesto que se requiera se presenta una dificultad mayor o menor en la búsqueda.

A modo de conclusión, consideramos que es importante que el CEC desarrolle una base de datos propia de Personas con Discapacidad, ya que las empresas miembros del mismo no cuentan con una. Esto lograría disminuir los costos que genera el proceso de reclutamiento y selección y facilitaría la tarea de los selectores.

Debido a que los métodos utilizados para la contratación de PCD no son los únicos de los que se dispone para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, es necesario ampliar las fuentes a utilizar; es por ello que a través de la propuesta de intervención se ofrecen distintos métodos de reclutamiento a emplear para la búsqueda de Curriculum de PCD.

Ya que el fin del proyecto es brindar una herramienta que contribuya a satisfacer las necesidades del CEC en lo relacionado a una base de datos, es que se decide ofrecerles el proceso de reclutamiento, los modelos de entrevistas con distintos tips o consejos que ayuden a llevarla a cabo de acuerdo al tipo de discapacidad; y una planilla de perfil que servirá como guía para que después se pueda transmitir la información recabada a dicha base de datos.



# PLAN DE INTERVENCIÓN

## 4.1- PROPUESTAS DE INTERVENCION

A raíz del relevamiento realizado y de las conclusiones obtenidas proponemos llevar a cabo las siguientes propuestas de intervención:

- 1- Procesos de reclutamiento para la incorporación de PCD.
- 2- Modelo de entrevista acorde al tipo de discapacidad a incorporar.
- 3- Planilla de perfil de la persona postulante.

Este proyecto está dirigido a los miembros representantes de las empresas que componen al CEC, con el fin de brindar una herramienta de ayuda para quienes cumplen el rol de selector dentro de cada una de las respectivas empresas ya mencionadas.

### 4.1.1- Procesos de Reclutamiento para la incorporación de Personas con Discapacidad.

Nuestra propuesta de intervención está basada en ofrecer una serie de procesos de reclutamiento que ayudarán a las distintas organizaciones a llevar adelante la recepción de CV de Personas con Discapacidad, a través de la implementación de diferentes medios que permitirán buscar y hallar a los candidatos más aptos para ocupar el puesto vacante que surja en la organización. De esta forma lo que se busca es reducir la brecha existente entre esas Personas con Discapacidad que buscan un trabajo y las empresas que demandan de dicho personal para poder incluirlas dentro de su nómina.

El proceso de reclutamiento es un conjunto de procedimientos que se llevan a cabo para atraer candidatos capaces de ocupar los diversos puestos vacantes dentro de una organización. Para iniciar dicho proceso es necesario realizar un previo análisis y una descripción del puesto que se busca cubrir, determinando el perfil de la persona que se debe desempeñar en el mismo.

Para llevar a cabo la propuesta de intervención se debe recurrir al reclutamiento externo, ya que el mismo será el de mayor utilidad para las empresas miembros del CEC. El reclutamiento es externo, cuando se decide cubrir una determinada vacante con

candidatos externos a la organización, que son atraídos por diferentes técnicas de reclutamiento.

Existen diversos métodos de reclutamiento externo, los mismos ya fueron expuestos con anterioridad en el marco teórico. Se puede determinar que uno de los de mayor relevancia es el anuncio en prensa, ya sea por diferentes medios publicitarios como por ejemplo: televisión, radio, diarios. Es importante destacar que el mismo debe ser elaborado de manera eficiente brindando la información necesaria para que tenga un mayor alcance al público al cual se quiere destinar.

Las características del anuncio deben ser:

- Se debe dar conocer el nombre de la organización.
- Se debe atraer la atención del receptor brindando la mayor cantidad de información posible en relación al puesto y de los requisitos exigidos para el desempeño en el mismo.

A continuación, se presenta un modelo de aviso para ser presentado en los avisos clasificados en La Voz del Interior y publicarlo en una Radiodifusora, que en este caso se utilizará Cadena 3. Además, dicho aviso será presentado en la página de Zona Jobs creada por el Club.

Es importante aclarar que lo publicado en la página de Internet Zona Jobs no generará ningún costo para el CEC ya que el mismo mantiene un vínculo de trabajo en conjunto con dicha página, en la cual se pueden generar avisos de manera gratuita por aquellas empresas miembros del Club que deseen realizar alguna búsqueda de Personas con Discapacidad.

El aviso a presentar en dichos medios será el siguiente:

*Se realiza una convocatoria abierta a todas aquellas Personas con Discapacidad que deseen conseguir un trabajo donde poder desarrollarse en el plano laboral y personal. La misma será para constituir una base de datos que facilite su inserción laboral en distintas empresas.*

*Esta convocatoria está generada por el **Club de Empresas Comprometidas Córdoba**, conformado por empresas grandes, medianas y pequeñas de distintos rubros con el fin de promover oportunidades de empleo para las Personas con Discapacidad mejorando la empleabilidad, facilitando su contratación y reinserción laboral.*

*Si te interesa la convocatoria cargá tu CV en: [ceccordoba.zonajobs.com.ar](http://ceccordoba.zonajobs.com.ar)*

*Para más información envíanos un mail a: [info@ceccordoba.com.ar](mailto:info@ceccordoba.com.ar)*

En relación al anuncio presentado anteriormente, se averiguó que los costos del mismo para ser publicado en el diario de La Voz del Interior son:

Para el día Domingo valor: \$ 2.153.00 en los Notables agrupados

Para los días de Lunes a Viernes valor: \$ 1.238.00 (Por día) en los Notables agrupados

Los costos del anuncio para ser publicado en las siguientes radios son:<sup>2</sup>

- Para Todos (LAV) (RADIO POPULAR 92.3 FM) Valor: \$2.075,76
- Juntos (PLAZA CADENA) Valor: \$10.439,00
- ANIMATE (LAV) (100.5 FM CORDOBA) Valor: \$2.263,00

En este apartado se propone además, los siguientes medios de reclutamiento para realizar la búsqueda de aquellos candidatos interesados en conformar la base de datos del CEC. Dichos medios a proponer son:

---

<sup>2</sup> En ANEXO 3 se adjunta los presupuestos brindados por la radiodifusora Cadena 3.

**A. Fundaciones:** Se considera que es importante utilizar este método de reclutamiento porque es necesario acercarse a las fundaciones ya que es en donde se encuentra una mayor cantidad de personas con distintas discapacidades. Además, es primordial tener en cuenta este medio de reclutamiento porque en ellas se recibe una solución en el proceso de provisión de CV recibiendo a través de las mismas cierta información y también personas capacitadas que puedan cumplir con las exigencias del puesto, ya que ellos son quienes conocen las capacidades de las personas que componen a dicha fundación debido a que pasan todo el tiempo acompañándolos y ayudándolos a insertarse plenamente en la sociedad.

A continuación se presenta un ejemplo de Fundación con la que hemos trabajado como medio de reclutamiento de Personas con Discapacidad, para la cual brindamos la información obtenida y los datos de contacto de la misma.

#### **U.Cor.Ci: (Fundación Unión Cordobesa para ciegos)**

**Método de intermediación laboral:** Uno de los objetivos de U.Cor.Ci es facilitar la inserción laboral de personas ciegas o con disminución visual. Se trabaja en función de la necesidad de la empresa, y con puestos dentro de éstas que si se puedan cubrir, tratando de no generar expectativas en las personas con discapacidad visual.

Se trata de generar un convenio con las empresas expresando que a la persona que van a integrar a su nómina no sea incorporada por lástima, que no sea solo por beneficencia, sino que por su capacidad.

Para cubrir una vacante la fundación brinda 10 (Diez) personas postulantes. Dicha fundación cuenta con una base de datos conformada por profesionales en informática, abogacía, periodismo, etc.; y además, está compuesta por 500 personas que son socios de la fundación.

**Representante:** Dalmiro Videla

**Contacto:** [ucorci@ucorci.org.ar](mailto:ucorci@ucorci.org.ar)/[ucorci@hotmail.com](mailto:ucorci@hotmail.com) o al Tel. 0351 4881253

Es importante aclarar que existen otras fundaciones que realizan el mismo trabajo que U.COR.CI para la integración de Personas con Discapacidad en el plano social y laboral. A modo de presentación, se da a conocer las fundaciones dentro de la ciudad de Córdoba que tienen la misma modalidad de la anteriormente mencionada, en relación a desarrollar un contacto entre la persona que está buscando un trabajo y las empresas que buscan cubrir un puesto vacante. Estas fundaciones se encargan de brindar información referida a la discapacidad sobre la cual se especializan generando una intermediación laboral para facilitar el proceso de reclutamiento y selección a aquellas empresas que están interesadas en la inclusión de PCD.

A modo de ejemplo, se presenta las siguientes fundaciones:

- **Fundación OTIUM:** El objetivo del Centro de Formación y Ubicación Laboral de la fundación, es mejorar la calidad de vida de Personas con Discapacidad promoviendo procesos de capacitación, adaptación y/o ubicación laboral. Este programa lleva adelante una propuesta sistemática que permite la capacitación y la inserción socio-educativa y/o laboral a Personas con Discapacidad. Contando en la actualidad con experiencias de integración socio-laboral concretadas hasta la fecha en empleo abierto y/o protegido.  
Página de contacto: [www.fundacionotium.org](http://www.fundacionotium.org)
- **APADIM Córdoba:** Esta fundación cuenta con la escuela de formación integral y capacitación laboral que promueve competencias socio-laborales que está dirigido a jóvenes con discapacidad intelectual. En este espacio los jóvenes finalizan el nivel medio (4° a 6° año) con las orientaciones en diseño gráfico y alimentación. Es un ámbito real y dinámico que se autogenera y se nutre de las inquietudes de los jóvenes, vivencias o situaciones similares a la hora de trabajar en las diferentes empresas en las que se encuentran integrados.  
Página de contacto: [www.apadim.org.ar](http://www.apadim.org.ar)

- **APADRO:** La fundación cuenta con un Taller de Producción y Capacitación Laboral que es un espacio de capacitación y contención para jóvenes mayores de 16 años de edad con algún tipo de discapacidad o en situación de vulnerabilidad social.

Dentro del taller se llevan a cabo la elaboración de productos alimenticios y de productos de limpieza, los cuales se comercializan en negocios, a particulares y en diferentes instituciones locales. Lo recaudado se destina a sueldos de los operarios y a la compra de insumos que posibiliten continuar con el sistema de producción.

Desde el espacio se intenta que los beneficiarios del proyecto desarrollen sus potencialidades y adquieran las habilidades sociales y laborales necesarias para insertarse en el ámbito formal de trabajo y en los diferentes espacios comunitarios de los cuales pueden participar.

Página de contacto: [www.apadro.org.ar](http://www.apadro.org.ar)

- **Fundación VOCES:** Dicha fundación tiene como objetivo estudiar, investigar, difundir, promover y fortalecer el proceso de integración de niños y jóvenes con discapacidad en el ámbito de la educación, el trabajo y la ciudadanía.

Propiciando un espacio de participación y cooperación en función de promover nuevos aprendizajes.

Página de contacto: [www.fundacionvoces.org](http://www.fundacionvoces.org)

**B. Obras sociales:** Se ofrece este medio de reclutamiento, ya que en las obras sociales asisten muchas personas afiliadas a ellas de manera particular o por estar en relación de dependencia que, posiblemente padecen algún tipo de discapacidad ya sea ésta congénita o adquirida durante el desarrollo de su vida. Con esto se quiere decir, que las obras sociales son una buena fuente de reclutamiento debido a la cantidad de personas que las frecuentan, siendo además un medio en el cuál si bien pueden haber personas que no poseen ningún tipo de discapacidad hay otras que simplemente le informan respecto al aviso publicado de la búsqueda laboral de Personas con Discapacidad que se está efectuando a algún conocido o familiar que sí la posea.

Para generar la convocatoria de PCD en las obras sociales, se utilizará el mismo aviso clasificado presentado anteriormente con el fin de obtener CV de las posibles PCD que se presenten en cada obra social que estén interesadas en conseguir un trabajo.

**C. Universidades:** Se considera que las universidades son un medio de reclutamiento eficiente ya que es allí en donde asisten en mayor cantidad personas formadas o próximas a recibir un título en distintas profesiones. Es importante considerarlo como una fuente de reclutamiento porque hay muchas universidades en las que asisten PCD, ya sea con alguna discapacidad congénita o que probablemente la haya adquirido en el desarrollo de su carrera o en los últimos años de cursado de ésta.

Es necesario tener conocimiento de las universidades que cuentan con una base de datos ya constituida por aquellos profesionales que padecen alguna discapacidad, ya que de esta manera al momento de que las empresas necesiten cubrir un puesto por alguna persona de la que se requiera cierta formación, se podrá contar con una cantidad de PCD formadas o próximas a recibirse para cubrir ese puesto determinado.

Por ejemplo, la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) que cuenta con la oficina de inclusión educativa de personas en situación de discapacidad cuyo objetivo es construir una universidad inclusiva; que dentro de sus actividades desarrolla acuerdos y convenios de trabajo (Asesoramiento, capacitación, asistencia técnica especializada) con distintas organizaciones. A su vez, las universidades al mantener contacto directo con dichos estudiantes (PCD) procuran generar una continua motivación para que no abandonen sus estudios y puedan culminar con la carrera que han comenzado, de esta manera terminando sus carreras universitarias tendrán más posibilidades aún de conseguir un trabajo en donde poder desarrollarse.

Es importante destacar que la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la UNC, desarrolla un relevamiento de estudiantes en situación de discapacidad para poder brindarles mayores herramientas en su desarrollo durante la carrera, trabajando en conjunto con la oficina de inclusión educativa anteriormente mencionada. Además, cuentan con una base de datos de aquellos estudiantes con discapacidad visual brindándoles con sus servicios, autonomía personal y la plena integración en el ámbito universitario.

Estos medios de reclutamiento propuestos serán una opción para buscar Curriculum Vitae de PCD, además de los ya utilizados por las empresas, dichos medios son: Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social de la Nación, Agencia promoción de empleo y formación profesional de la provincia de Córdoba, oficina de empleo de la Municipalidad de Córdoba y recomendados.

#### **4.1.2-Modelo de entrevista acorde al tipo de Discapacidad a incorporar.**

Como **segunda** propuesta de acción, se plantea un modelo de entrevista para el proceso de selección de Personas con Discapacidad, presentando tips y/o consejos acorde a los distintos tipos de discapacidad de las personas postulantes a los puestos vacantes dentro de las empresas.

El modelo de entrevista se desarrollará en función a las FASES de entrevista de selección presentados por el autor María García Noya en el libro “Selección de personal. Sistema integrado”, plasmado en el marco teórico de la presente tesis.

La entrevista de selección es un medio que ayuda a conocer a los postulantes que puedan cubrir una vacante determinada. Es importante destacar que la información obtenida es sumamente imprescindible, para luego de finalizada la entrevista tomar la decisión de quién es el candidato más adecuado a los requisitos del puesto.

#### **FASE I: Preparación de la Entrevista**

Al finalizar el proceso de reclutamiento y de preselección de CV, es necesario que el entrevistador realice las siguientes tareas:

1. Definición de objetivos:
  - ✓ Objetivo general: es aquel que está presente como fin último de la entrevista y es común a cualquier puesto que se necesite seleccionar. Para el caso planteado, el objetivo general es: “conocer a los candidatos postulantes para luego de tener un conocimiento previo de los mismos, trasladar la información recabada en dicha entrevista a la base de datos”.
  - ✓ Objetivo específico: estos se definen en función del puesto a cubrir, de las necesidades de la empresa, de las características del proceso y del estudio pormenorizado de cada una de las candidaturas. En este caso, el objetivo específico planteado es el siguiente: “Indagar ciertos aspectos relacionados con: la formación del candidato, su historia laboral, el tipo y grado de discapacidad, y los aspectos de la misma a la hora de cumplir un puesto”.

2. Con los objetivos ya definidos, se comienza a ordenar y clasificar la información obtenida en todo el proceso de selección. La información a obtener es la siguiente:
  - ✓ La empresa: es necesario tener información de la empresa ya que si la PCD a entrevistar desea conocer ciertos aspectos de la misma, se tendrá que tener un previo conocimiento para poder facilitársela. En el caso del Club de Empresas Comprometidas la información que se debe brindar al candidato es: las empresas miembros que lo componen, la misión y la visión del mismo, los objetivos de la entrevista, etc.
  - ✓ Requisitos del puesto: este apartado es importante ya que se debe realizar un análisis y descripción de puestos que determinen los requisitos del mismo y realizar las adaptaciones pertinentes para lograr la inserción de PCD en el puesto de trabajo vacante.

Se recomienda a la empresa que al realizar una búsqueda de Persona con Discapacidad, previamente realice una descripción y análisis del puesto vacante con el fin de analizar las necesidades presentes y las adaptaciones que serán necesarias para llevar a cabo la inclusión procurando que el puesto sea adaptable y apto para la persona que se vaya a incorporar.

- Aspectos a tener en cuenta para la descripción del puesto a ocupar por una Persona con Discapacidad:
  - ✓ Descripción de tareas a desarrollar.
  - ✓ Requerimientos de destrezas cognitivas: Razonamiento, matemática, lenguaje oral y lecto-escritura.
  - ✓ Demandas físicas: fuerza, resistencia, orientación, movilidad física, movilidad de los miembros del cuerpo, visión y audición.
  - ✓ Hábitos laborales: puntualidad, asistencia, arreglo personal y responsabilidad.
  - ✓ Orientación a la tarea: iniciación de la tarea, organización, secuenciamiento de tareas, ritmo de trabajo, reconocimiento de errores, corrección de errores,

calidad de la tarea, cumplimiento de normas de seguridad y mantenimiento e higiene del espacio de trabajo.

- ✓ Destreza social comunicativa: comunicación, nivel de contacto con otras personas, solicitud y aceptación de instrucciones, aceptación de críticas, disposición a aprender, autocontrol, relación con compañeros y relación con superiores.<sup>3</sup>
- Perfil del candidato: Se encuentra definido por una serie de características objetivas como estado civil, edad, lugar de residencia, formación general y específica, experiencia, etc. La mayoría de esta información se obtiene a través del CV. Además, el CEC deberá tener en cuenta si el Curriculum vitae brinda información en relación al tipo de discapacidad que posee la persona, o si adjunta el Certificado único de discapacidad.
- Análisis de necesidades de selección: es conveniente tener presente el impacto funcional y estructural de una nueva incorporación a la empresa. En este aspecto es importante que se realice una sensibilización al grupo de trabajo, al supervisor y a aquellas personas con las cuales se relacionará la Persona con Discapacidad que se incorpore a trabajar en la empresa. Este aspecto debe ser considerado por aquellas empresas que vayan a hacer una incorporación de PCD.
- Análisis de cada candidatura: Para analizar cada una de las candidaturas hay que: Ordenar y clasificar la información que se dispone; establecer un rango de prioridades en función del interés de cada candidatura; comparar ambas informaciones (los requerimientos del puesto con el perfil del candidato) según las necesidades de selección de la empresa; los elementos comunes reforzarán la validez de la candidatura.

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

---

<sup>3</sup> Ver ANEXO Número 4: Planilla de Perfil del puesto.

## **FASE II:** *Planificación de la Entrevista*

Una vez que la etapa de preparación de la entrevista ya esté terminada se prosigue a la siguiente etapa, en la que se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

### 1. ¿Dónde se va a realizar la entrevista?

El marco donde se realice la entrevista debe favorecer la concentración y la comunicación de ambas partes. Se debe tener en cuenta que dependiendo del tipo de discapacidad que tenga la persona postulante, será el asistente con el que contará el selector para poder desarrollar la entrevista de la mejor manera posible. El entrevistador deberá planificar el espacio físico, así como los materiales que se van a utilizar durante el desarrollo de la entrevista.

El entrevistador deberá procurar que la entrevista no sea interrumpida, ya sea por alguna persona que acompañe a la PCD o alguien que forme parte de la empresa. Es imprescindible que la entrevista sea desarrollada con total naturaleza y que la misma no se vea interrumpida por ninguna ocasión que pueda hacer sentir incómoda a la Persona con Discapacidad a la que se está entrevistando.

En relación a los elementos materiales de la entrevista, se deben tener en cuenta que dichos elementos deben garantizar la comodidad tanto de la PCD como del entrevistador. Es por ello que se debe tener en cuenta la disposición de las sillas y mesas de las que se dispondrán durante el desarrollo de dicha entrevista, procurando que el lugar sea apto para que la persona pueda encontrarse cómoda durante el transcurso de ésta.

Consejos a tener en cuenta para el espacio donde se desarrollará la entrevista a PCD:

- Tener en cuenta que si la persona a la que se va a entrevistar tiene Discapacidad motriz se debe contar con una rampa en el ingreso del lugar que se vaya a realizar la entrevista. Además, se debe contar con un baño para PCD, las puertas de ingreso deben ser amplias o por lo menos debe poder ingresar una silla de ruedas, la disposición del lugar donde se realice la entrevista no debe tener objetos en el suelo o sillas que interrumpan el acceso de la persona. En el caso de la persona que utilice

muletas, bastones o cualquier tipo de apoyo, al ofrecerle asiento, estos elementos deben ser colocados cerca de la misma a fin de que estén a su alcance.

- Para el caso de las entrevistas a realizar a Personas con Discapacidad visual se debe tener en cuenta lo siguiente: Recibir a la persona desde que ingresa a la organización y acompañarla hasta el lugar donde se realice la entrevista, no debe haber tirado objetos en el suelo que interrumpan el paso de la persona por el lugar, no se debe colocar ni sacar nada delante de la persona sin avisarle previamente. Además, se deberá brindar la ubicación del espacio en el que se desarrolla la entrevista (arriba, abajo, izquierda, derecha), el lugar donde se realice la entrevista no debe ser propicio a bullicios ni a interrupciones que interfieran en la comunicación oral con la persona a la que se está entrevistando.
- Lo que se debe tener en cuenta si la persona tiene discapacidad auditiva es lo siguiente: en el caso de que se utilice un intérprete de lenguaje de señas, el mismo no debe interferir la comunicación establecida entre el entrevistador y el entrevistado. Se debe tener en cuenta que no debe haber objetos en la mesa que bloqueen la visión cara a cara de las personas involucradas en la entrevista (por ejemplo, un florero, una computadora).
- Los aspectos a tener en cuenta en el caso de entrevistas a personas con discapacidad intelectual son: la persona encargada de recibirla tiene que orientarla brindando información clara y concreta sobre cómo llegar a la oficina donde se realiza la entrevista, además de indicarle en qué momento puede ingresar a la misma.

No disponer en la oficina de objetos que puedan generar distracción a la persona que se está entrevistando (Por ejemplo: reloj, cuadros, una ventana que dé a la calle, oficinas vidriadas, celulares sobre la mesa, computadoras, papeles o archivos que no son necesarios para la entrevista, etc.)

## 2. ¿Qué temas se van a tratar?

Los temas de la entrevista que se deberán tratar en profundidad dependerán de los siguientes elementos a considerar:

- Las necesidades y características de la empresa.
- Los requerimientos del puesto para poder ser cubiertos por una Persona con Discapacidad.
- Las características del candidato.
- La información generada en el proceso de selección.
- Los factores de rendimiento, con estos factores se podrá determinar si el candidato es válido y si se adecua al puesto de trabajo vacante.

## 3. ¿Cómo se van a tratar?

A la hora de plantear y de tratar los temas durante el desarrollo de la entrevista a una Persona con Discapacidad, es importante que el entrevistador lleve a cabo el proceso de la manera más prolija que se pueda, logrando de esta manera que dicha persona entrevistada se sienta cómoda y relajada para así, poder obtener la mayor cantidad de información posible.

Existen diferentes tipos de entrevistas, según el marco teórico expuesto, estas pueden ser:

Según el número de participantes que intervienen en la entrevista:

- ❖ Individuales: Entrevistador / Entrevistado
- ❖ De grupo: Entrevistador / Entrevistados  
Entrevistadores / Entrevistado  
Entrevistadores / Entrevistados

En función del objetivo de la entrevista:

- ❖ De comprobación de datos.
- ❖ En profundidad.
- ❖ Final.

Según el estilo de la misma:

- ❖ Estructurada.
- ❖ Semi-estructurada.
- ❖ Flexible.

Se recomienda que para realizar una entrevista a una Persona con Discapacidad, se desarrolle de manera individual (entrevistador/entrevistado) para que de esta manera se logre conocer aquellos aspectos importantes del perfil de la persona. En el caso de que la organización realice entrevistas grupales, se recomienda que primero se desarrolle la entrevista individual como primera instancia y luego se determine aquellas personas que son adecuadas para la entrevista grupal.

En relación al objetivo de la entrevista, la misma se desarrollará para comprobar los datos de la persona que se está postulando.

Es importante que el entrevistador determine el tipo de entrevista a llevar a cabo frente a una Persona con Discapacidad, siendo recomendable optar por la entrevista Semi – Estructurada ya que dicha entrevista le permitirá ser más flexible en la presentación y en el desarrollo de los contenidos a tratar, sin dejar nada al azar.

Además de considerar el tipo de entrevista que se utilizará, el entrevistador deberá tener en cuenta el tipo de preguntas que le hará a la Persona con Discapacidad postulante. Deberá procurar favorecer la participación del candidato, utilizando preguntas abiertas, claras y sencillas; además de expresiones interrogativas indirectas.

Es importante que las preguntas a realizar sean lo suficientemente claras, para evitar que el entrevistado se sienta incómodo y que no se puedan obtener las respuestas que se están esperando, ya que las mismas servirán para recabar la información necesaria para luego determinar si el candidato es el adecuado para el puesto de trabajo vacante.

### **FASE III:** *Desarrollo de la Entrevista*

Una vez planificada la entrevista, se comienza a llevarla a cabo. Es necesario que se realice una estructuración de la agenda del entrevistador, en la cual se especificará la fecha y hora de la entrevista, el lugar donde se realizará, y el nombre del candidato a entrevistar.

El primer paso es el contacto con la Persona Con Discapacidad o con algún familiar de la misma, de manera telefónica para concretar la cita; para lo cual se debe tener en cuenta: explicar el motivo por el cual se está realizando la entrevista, que en este caso es para obtener información del candidato para constituir una base de datos, consultar el tipo de discapacidad y el grado de la misma, preguntar aquellas necesidades que puede tener la persona (Ejemplo: Si la persona utiliza silla de ruedas, se debe contar con una rampa; si la persona tiene discapacidad visual, que haya una persona de la empresa encargada de recibirla y darle el acompañamiento necesario). Otra recomendación es consultar la movilidad de la persona para conocer con qué medio de transporte se va a acercarse al lugar de la entrevista, esto se hace con el fin de procurar evitar inconvenientes en los horarios en los cuales circulan dichos medios de transporte para las PCD, motivo por el cual probablemente puedan haber demoradas en la cita pactada.

#### **A. Fase de Inicio:**

Esta fase es importante porque es donde se realiza el contacto cara a cara con la persona a entrevistar, se debe tener en cuenta que el entrevistador debe olvidar ciertos prejuicios para que la entrevista se desarrolle eficientemente. Se aconseja que al candidato se lo tutee para que se sienta cómodo y confiado y se pueda así, obtener mayor información.

En este caso, se aconseja lo siguiente:

- En cuanto al **saludo**, se debe ser amable, atento y considerado. En el caso de que la persona tenga discapacidad auditiva, se debe procurar que quien lo entreviste hable de manera pausada mirándolo directamente a la cara evitando taparse la boca cada vez que le habla.

Si la persona tiene discapacidad visual, se debe generar un contacto físico con la persona extendiendo su mano y haciéndole conocer que se le está saludando.

- El entrevistador se debe presentar diciendo su nombre completo y el cargo que ocupa dentro de la organización.
- Es recomendable que antes de comenzar la entrevista, se generen comentarios que rompan el hielo y relajen al candidato realizando preguntas fuera de lo laboral. Ejemplo: Preguntar cómo llegó a la empresa, cómo fue recibido, quién lo acompañó al lugar, etc.
- Es aconsejable que al candidato se le exprese cómo se va a realizar la entrevista y las partes que la conforman.

## **B. Núcleo de la Entrevista**

Esta etapa es la parte más importante de la entrevista de selección y a la que más tiempo le deberá dedicar el entrevistador, para así obtener del candidato la máxima información sin dejar nada de lado.

Es primordial que el entrevistador indague, compruebe y examine a través de distintas preguntas al postulante con el fin de determinar cuál será el que más se adapte al perfil buscado.

En este punto la persona encargada de llevar adelante la entrevista, será quien deba comprobar que la información obtenida del postulante cumpla con las exigencias del puesto a cubrir. Además, examinará las reacciones de los candidatos durante todo el desarrollo de la entrevista, ya que dicha observación sobre el candidato servirá para valorar al mismo y de esta forma poder determinar si la persona que tiene en frente es la adecuada o no para el puesto para el cual la empresa está buscando cubrir.

Existen una serie de técnicas que el entrevistador utilizará para el desarrollo de la entrevista. Hay que tener en cuenta que al realizarle la entrevista a PCD, muchas de ellas son tímidas, no responden de manera amplia a las preguntas que se les hace, o simplemente no saben qué responder debido al nerviosismo y ansiedad que se

manifiestan en ese momento por la experiencia por la cual están atravesando; es por ello que el entrevistador deberá escuchar y saber interpretar al candidato.

Se debe tratar que la Persona con Discapacidad se sienta lo más cómoda posible, para que el entrevistador pueda obtener todo lo necesario para luego evaluar el perfil del candidato. Es por eso que es importante que se planifique la entrevista y los temas a tratar durante el desarrollo de la misma evitando ciertos olvidos y pérdida del control sobre ésta, lo que puede llegar a hacer sentir incómoda a la PCD entrevistada.

El orden de los temas a tratar durante el desarrollo de la entrevista, dependerá de los requisitos del puesto; se debe comenzar haciendo preguntas sencillas y menos comprometidas para facilitar la intervención de la PCD.

Además, se debe tener en cuenta que no se deben mezclar los temas a tratar, ya que esto puede generar cierta confusión a la PCD, es por eso que es importante concluir con un tema para poder comenzar con el otro.

### **C. Finalización de la Entrevista**

Una vez cumplidos los objetivos generales y específicos planteados en la fase de preparación, se debe plantear el cierre de la entrevista de forma progresiva.

Para concluir con la entrevista, previamente el entrevistador deberá realizar un breve resumen de la misma con el fin de clarificar dudas, obtener conclusiones y resumir las ideas obtenidas durante el desarrollo de ésta. Este resumen de la entrevista deberá contar con el asentimiento del candidato, ya que proporcionará una mayor fiabilidad y validez al análisis que el entrevistador hace de la candidatura. La PCD entrevistada podrá ampliar o completar la información del entrevistador, manifestar conclusiones, opiniones o simplemente aclarar al entrevistador algún dato que no haya sido comprendido.

Además, el candidato podrá efectuar consultas al entrevistador sobre aquellos aspectos que considere necesarios, ya sean estos referidos a los intereses salariales, de contratación y adecuación al puesto de trabajo, entre otros.

Luego de que todo ya haya sido aclarado tanto por parte del entrevistador como de la Persona Con Discapacidad entrevistada, se informará al candidato cómo continuará el proceso de selección y cuáles son los pasos que quedarán pendientes de realizar, informándole al postulante el plazo de contestación a su candidatura.

El paso siguiente y último, será agradecerle al candidato por su participación y disponibilidad de tiempo durante el proceso acompañándolo hasta la salida del lugar donde fue citado para la entrevista.

A continuación se presenta el siguiente modelo de entrevista para PCD para que el CEC obtenga la información necesaria para completar los datos en la planilla de perfil propuesta que luego va a ser trasladada a la base de datos:

**Entrevista al Candidato**

Fecha de Entrevista:

Nombre y Apellido:

DNI:

Edad:

Domicilio:

Nacionalidad:

Teléfono:

Mail:

---

1. ¿Qué medios de transporte utilizó para venir a la entrevista?
2. ¿Vino sólo o acompañado?
3. ¿Con quién vive?
4. ¿Quién usualmente lo ayuda cuando necesita algo o tiene un problema?
5. ¿Qué discapacidad posee?
6. ¿Tiene adjudicado el Certificado Único de Discapacidad?
7. ¿Qué estudios tiene? ¿Qué título posee?
8. ¿Tiene conocimientos informáticos? ¿Cuáles? ¿Cuál es el nivel del mismo?
9. ¿Tiene conocimientos en Idiomas? ¿Cuáles? ¿Cuál es el nivel del mismo?
10. ¿Ha realizado algún tipo de capacitación o algún curso?
11. ¿Ha tenido algún trabajo alguna vez? ¿Dónde trabajó? ¿Cuánto tiempo?
12. ¿En qué puesto trabajaba? ¿Cuáles eran sus tareas?
13. ¿Cómo era la relación con sus compañeros de trabajo? ¿y con su jefe?
14. Describa el puesto en el cual le gustaría trabajar
15. ¿Ha presentado su CV en algún otro lugar?
16. ¿A través de qué medios conoció el CEC?

***Tips a tener en cuenta para la entrevista a Persona con Discapacidad Motriz:***

- ✓ Traslado y la autonomía para moverse.
- ✓ Requerimientos para la higiene personal en el trabajo, posibilidad de ir al baño por sí sólo, bañarse/vestirse, mantenerse limpio y aseado.
- ✓ Ajustes necesarios para desarrollar la tarea.
- ✓ Indagar posibilidad de la persona respecto a: Si puede estar mucho tiempo sentado, mucho tiempo parado, si puede caminar largas distancias, si puede realizar esfuerzos físicos, subir o bajar escalones, abrir recipientes, tomar cosas pequeñas, comer por sí sólo.
- ✓ Indagar si la persona tiene comprometidos los miembros inferiores o superiores.
- ✓ Preguntar si puede escribir, tipear en una PC, atender el teléfono, abrir una puerta.

---

***Tips a tener en cuenta para la entrevista a Persona con Discapacidad Auditiva:***

- ✓ No hablar sin que la otra persona lo pueda ver.
- ✓ No poner una mano sobre la boca cuando habla.
- ✓ Vocalizar bien, y no hablar rápido.
- ✓ Construir frases cortas, correctas y simples. Si no comprende, buscar otra palabra que tenga el mismo sentido.
- ✓ Si es necesario, ayudar la comunicación con un gesto o una palabra escrita.
- ✓ Para evitar malentendidos es aconsejable verificar con la persona la comprensión de lo hablado, pidiéndole que repita lo que ha comprendido de la conversación.
- ✓ Temas a tener en cuenta en la entrevista: Si la persona utiliza audífonos, qué tipo de comunicación utiliza: lectura labial, lenguaje de señas, si escucha.
- ✓ Preguntar si puede hablar por teléfono.
- ✓ Consultar nivel de audición de la persona.

---

***Tips a tener en cuenta para la entrevista a Persona con Discapacidad Visual:***

- ✓ No se debe sustituir el lenguaje verbal por gestos.
- ✓ Dirigirse directamente a la persona con deficiencia visual para saber lo que quiere o desea y no al acompañante.
- ✓ Utilizar el nombre de la persona para que sepa que nos dirigimos a él.

- ✓ Indicar si hay otra u otras personas presentes.
- ✓ Consultar el nivel de visión de la persona.
- ✓ Aspectos a tener en cuenta: El tipo de bastón que utiliza: Blanco (ciegos) o verde (baja visión), si utiliza ayudas ópticas, conocimiento de sistema Braille ó utiliza la letra ampliada, si maneja la computadora con el sistema Joaws (Lector parlante de PC), si maneja dinero.

---

***Tips a tener en cuenta para la entrevista a Persona con Discapacidad Mental o Intelectual:***

- ✓ Hablarle directamente a la persona.
- ✓ Si la persona tiene dificultad para hablar prestarle mucha atención, sin impacientarse.
- ✓ No completar la frase de la persona que le está hablando, deje que la finalice.
- ✓ No temer en pedirle que repita algo que no ha entendido.
- ✓ El trato debe ser acorde a la edad de la persona.
- ✓ Temas a tener en cuenta en la entrevista: indagar si la persona posee lecto-escritura, tratamiento psicológico y/o psiquiátrico; uso y manejo de medicación; manejo de dinero; conocimientos en computación; manejo del teléfono.
- ✓ Tener en cuenta si la persona posee criterio de realidad y/o autonomía.
- ✓ Determinar si la persona posee conciencia de su propia discapacidad.

---

***Tips a tener en cuenta para la entrevista a Persona con Discapacidad Visceral:***

- ✓ Indagar sobre tratamiento, por ejemplo: si la persona se dializa, conocer la frecuencia con lo que lo hace.
- ✓ Indagar sobre el trasplante, en el caso de que la persona lo posea.
- ✓ Indagar por tratamiento farmacológico.
- ✓ Conocer las contraindicaciones, y el cuidado del propio cuerpo de la persona.
- ✓ Averiguar si puede realizar esfuerzos físicos.

#### **FASE IV:** *Fase final o de Análisis*

Las entrevistas a desarrollar a Personas con Discapacidad se debe realizar teniendo en cuenta aquellos aspectos que determinan el perfil del puesto, con esto nos referimos a que en que al momento de llevar a cabo las entrevistas se debe enfocar en aquellas capacidades de las personas que se postulen a ciertos puestos. La diferencia más relevante que se puede encontrar entre la entrevista a PCD y aquellas que no poseen alguna discapacidad, se basa específicamente en conocer los aspectos que marquen a la discapacidad de la persona.

Es importante tener en cuenta esto ya que se la tiene que considerar a la hora de adaptar el puesto a la persona que lo vaya a ocupar, en caso de que esas adaptaciones sean necesarias. Estas consideraciones son importantes ya que pueden facilitar una plena inserción en el puesto de trabajo de aquella persona que posea alguna discapacidad e ingresa a la empresa, logrando de esta manera que la persona se sienta incluida dentro del ambiente de trabajo.

Lo anteriormente mencionado, debe ser considerado ya que será importante para saber las herramientas que utiliza la persona para hacerse entender con su entorno, es decir conocer cuáles son esas herramientas que sirven para suplir sus necesidades, por ejemplo.

Además, se debe considerar que en el primer acercamiento hacia el postulante, a través de las llamadas por teléfono para coordinar la entrevista, es necesario consultar el tipo de discapacidad que la persona posee y aquellas consideraciones relevantes para que en el momento en que la persona se acerque a la empresa, todo salga como se había planificado con anterioridad.

Con esto queremos decir que hay que conocer todo aquello que hace a la persona para que en el lugar donde se desarrolle la misma esté adaptado a sus necesidades. Por ejemplo: Si la persona posee una discapacidad motriz y debe manejarse en una silla de

ruedas se debe tener en cuenta que la infraestructura donde se desarrolle la entrevista cuente con los medios de accesibilidad necesarios para su comodidad.

Para el desarrollo de la entrevista propiamente dicha, una planificación anteriormente realizada servirá para tener los lineamientos a seguir en el proceso de selección; con esto logramos obtener la mayor cantidad de información del postulante que nos ayudará a determinar si el mismo cumple con los requisitos del puesto. Para esto, es necesario que se desarrolle una entrevista semi-estructurada en la cual se estipulan preguntas con anterioridad dejando posibilidad a aquellas que puedan surgir en el momento en el cual se está entrevistando al candidato.

En toda entrevista se consideran todos aquellos aspectos relacionados a los datos personales, la formación de la persona y su experiencia laboral. Lo que diferencia a la entrevista de una persona con discapacidad de la que no la posea, es que en la primera se puntualiza en la discapacidad misma además de los aspectos anteriormente mencionados.

Para el desarrollo de la entrevista se plantea como propuesta un modelo a seguir y a su vez, tips o consejos de acuerdo al tipo de discapacidad del postulante, los cuales ya fueron presentados en el punto anterior. Se considera que los mismos deben ser tenidos en cuenta a la hora de realizar una entrevista ya que estos marcan aquella diferencia entre la entrevista realizada a una PCD de aquella que no posee ninguna.

Concluida la fase de la entrevista en profundidad, el entrevistador ya dispone de los suficientes elementos para elegir al candidato más adecuado. Sería importante que se realice una última entrevista, en la que participen los responsables del área de trabajo donde se va a integrar la PCD.

Con todos los datos disponibles, el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe con los datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

En esta etapa el entrevistador, deberá desarrollar un informe en donde se resuman las conclusiones obtenidas y las valoraciones recibidas por cada candidatura. Dicho informe se compone de los siguientes temas a analizar dentro de los cuales se estructura y valora la información recogida por el seleccionador:

1. Datos personales.
2. Formación.
3. Experiencia laboral.
4. Competencias observadas en el postulante durante el desarrollo de la entrevista.
5. Aspectos a tener en cuenta de acuerdo al tipo de discapacidad del postulante.

#### **4.1.3- Planilla de perfil.**

A continuación se presenta la propuesta número 3 que es la Planilla de perfil para Personas con Discapacidad. La misma será utilizada por el selector luego de finalizada la entrevista para estructurar la información obtenida.



<u>Planilla de Perfil</u>		Fecha de Entrevista:
<b><u>Datos personales</u></b>		
Nombres:	Apellido:	
Sexo:	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	
Fecha de Nacimiento:		
Lugar de Nacimiento:		
Estado Civil:		
Domicilio:		
Teléfono:	Mail:	
Tipo de Discapacidad:		
Posee CUD:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
	Número de Certificado:	
<b><u>Formación</u></b>		
Nivel de estudio:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Primario Secundario Terciario Universitario	
Título o Certificación:		
Estado:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Abandonado En curso Graduado	
Especialidad del Estudio:		
Institución:		
Conocimientos Informáticos:	Tipo:	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
	Nivel:	
Conocimientos de Idioma:	Tipo:	<input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado
	Nivel:	
Capacitaciones o Curso:		
<b><u>Experiencia Laboral</u></b>		
Empresa:		
Nombre del Puesto:	Área:	
Descripción de Tareas:		
Antigüedad en el Puesto:		



**Competencias Observadas en el Postulante durante el desarrollo de la Entrevista**

Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Toma de Decisiones	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la tarea y la Organización	<input type="checkbox"/>
Negociación	<input type="checkbox"/>
Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Trabajo bajo Presión	<input type="checkbox"/>
Capacidad de manejo de Múltiples tareas	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>
Autocontrol	<input type="checkbox"/>
Disposición a Aprender	<input type="checkbox"/>
Otros:	<input type="checkbox"/>

**Aspectos a tener en cuenta de acuerdo al Tipo de Discapacidad del Postulante**

Movilidad:	Sólo	<input type="checkbox"/>	
	Acompañado	<input type="checkbox"/>	
	Medio de transporte	<input type="checkbox"/>	
Lenguaje Oral:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
	Medio de Comunicación que utiliza:		
Lecto - Escritura:	Lee	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Método Utilizado:
	Escribe	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Movilidad Física:	Miembros Superiores:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
	Miembros Inferiores:	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
Visión:	Nula	<input type="checkbox"/>	
	Escasa	<input type="checkbox"/>	
	Parcial	<input type="checkbox"/>	
	Buena Visión	<input type="checkbox"/>	
Audición:	Nula	<input type="checkbox"/>	
	Escasa	<input type="checkbox"/>	
	Parcial	<input type="checkbox"/>	
	Buena Audición	<input type="checkbox"/>	



# **EVALUACION DE RESULTADOS**

## 5.1- INDICADORES

### Reclutamiento:

1) Para conocer la cantidad de respuestas de CV en relación al tiempo que el anuncio fue emitido, se formula el siguiente indicador: (siendo Q = cantidad)

$$Q \text{ total de CV recibidos} / Q \text{ total de días de emisión del anuncio}$$

Respuesta: Este indicador fue formulado para conocer el promedio de CV recibidos por día, en relación a la cantidad total de días en los que el anuncio estuvo vigente.

2) Para conocer el promedio de CV recibidos por anuncio.

$$Q \text{ total de CV recibidos} / Q \text{ total de anuncios emitidos}$$

Respuesta: Se conoce la cantidad promedio de CV recibidos por cada anuncio emitido al mismo tiempo.

3) Otro indicador para medir la eficacia de los métodos de reclutamientos se da cuando se realiza la entrevista con la persona y se le pregunta ¿Por qué medio accedió a postularse?

El resultado se obtiene a través de la sumatoria de las personas entrevistadas que accedieron por el mismo medio de reclutamiento.

4) Para conocer la eficiencia de utilizar las fundaciones como medio de reclutamiento:

$$Q \text{ de candidatos que provienen de una fundación} / Q \text{ de fundaciones consultadas}$$

Respuesta: Promedio de candidatos enviados por las fundaciones.

- 5) Para conocer el promedio de contratación de personas reclutadas por las fundaciones.

*Q de personas contratadas que fueron reclutadas de las fundaciones / Q total de personas reclutadas por las fundaciones*

Respuesta: Este indicador fue desarrollado para determinar el promedio de contrataciones de PCD provenientes de las fundaciones consultadas como medio de reclutamiento.

**Entrevista:**

- 1) Tiempo de duración de la entrevista.

*Total de horas entrevistadas / Total de PCD entrevistadas*

Respuesta: Para conocer el promedio de tiempo utilizado para entrevistar a un candidato.

**Planilla de perfil:**

- 1) Total de candidatos aptos para cubrir una vacante.

*Q de candidatos / Q de candidatos que cumplen los requisitos del puesto*

Respuesta: Se utiliza para conocer la cantidad de candidatos que cumplen con los requisitos del puesto, de acuerdo a la información plasmada en la planilla de perfil.

**Base de datos del Club:**

- 1) Para conocer si la base de datos creada por el CEC es eficiente como medio de reclutamiento.

*Q de contrataciones efectivas / Q de puestos vacantes que utilizaron como medio de reclutamiento la B.D.*



# CONCLUSIONES

A raíz del trabajo realizado, se puede decir que se han adquirido nuevos conocimientos en una temática desconocida por nosotros al momento de iniciar este proyecto. Además, consideramos que los beneficios obtenidos fueron productivos ya que nos ayudó a interiorizarnos en una temática que no fue desarrollada durante el transcurso de nuestra carrera y que por tal motivo generó un mayor interés desde el momento en que se tuvo contacto con la misma, logrando el objetivo de llenar ese vacío de conocimientos con el que nos enfrentamos al comenzar nuestro proyecto.

Además, de ser beneficioso para nosotros como futuros profesionales consideramos que el proyecto será productivo para las empresas que deseen llevar a cabo las propuestas planteadas, logrando satisfacer las necesidades presentadas al momento de iniciar con nuestro trabajo.

Se puede concluir que con las propuestas planteadas, y si las mismas fueran llevadas a cabo, se podría lograr mejoras en el proceso de reclutamiento y selección. Esto se debe a que se amplió la cantidad de métodos de reclutamiento de PCD en relación a los métodos utilizados por las empresas normalmente. Además, lo anteriormente mencionado servirá para desarrollar una base de datos de PCD, lo cual es importante ya que las que existen actualmente son muy reducidas (en relación a la cantidad de postulantes). Por tal motivo consideramos que se debe ampliar la misma con el fin de abastecer de una mayor cantidad de CV de Personas con Discapacidad en condiciones de insertarse al mercado laboral.

La elaboración de la base de datos brindará una herramienta que logre reducir los costos en el proceso de reclutamiento y selección que llevarán a cabo aquellas empresas interesadas en insertar a esta población en estudio.

Consideramos que los beneficios obtenidos o a obtener tanto para las organizaciones, para los candidatos y para la sociedad en relación a la inserción laboral de Personas con Discapacidad, serán los siguientes:

***Para la Organización:***

- ✓ La inserción laboral de una Persona con Discapacidad en una organización logra mejorar el clima laboral de la misma, contribuyendo a que el equipo de trabajo en el cual la persona se desarrolla aumente su productividad y las relaciones entre los mismos.
- ✓ Se puede expresar que la contratación de una PCD no está relacionada con un mayor ausentismo de la misma, sino que todo lo contrario, ya que esta población se ausenta mucho menos demostrando así el compromiso que tienen hacia la empresa que los contrató. Lo mismo está demostrado por la OIT (Organización internacional del trabajo).
- ✓ Es importante destacar que existe una menor rotación de trabajadores con discapacidad, ya que los mismos demuestran ser fieles a su trabajo y estar agradecidos por la oportunidad que se les brinda al ocupar un puesto. Además, demuestran una mayor responsabilidad a la hora de realizar sus tareas laborales buscando superarse así mismo.
- ✓ Existen beneficios otorgados por el gobierno para motivar a las empresas a contratar PCD, los cuales a modo de ejemplo son:
  - Deducción del 70% de impuesto a las ganancias.
  - La contratación de PCD a tiempo indeterminado brindará el beneficio de reducir al 50% las contribuciones patronales durante el periodo de un año (Ley 22.431).

Es importante señalar que las empresas privadas no están obligadas a tener cierto porcentaje de Personas con Discapacidad en su plantel, en cambio, las empresas públicas si están obligadas a tener un 4% de PCD en relación al total de trabajadores que tiene la empresa. En cuanto a las empresas privadas, la política del ministerio de trabajo, empleo y seguridad social es buscar la sensibilización empresarial, para que se reconozca la idoneidad de los trabajadores con discapacidad para el empleo.

***Para los Candidatos:***

- ✓ Uno de los beneficios más importantes para aquellas Personas con Discapacidad es obtener un trabajo estable, lo que conlleva una mayor satisfacción personal y económica, aumentando su grado de autonomía e independencia. Desarrollando así su derecho a obtener un trabajo digno, que lo realice como persona y lo incluya a la sociedad.
- ✓ Además, esto logra reducir la discriminación que sufren aquellas personas que deciden buscar un trabajo y que por tener una discapacidad no lo consiguen, es por eso importante destacar que al momento de reclutar y seleccionar hay que ver a la persona por sus capacidades y no por su discapacidad.
- ✓ Otro beneficio que se logra para la persona que busca trabajo, es disminuir las barreras, reducir los prejuicios y destruir aquellos mitos que las personas tienen por el desconocimiento de la temática.

***Para la Sociedad:***

- ✓ Al momento de insertar a Personas Con Discapacidad a una organización, se logra construir una sociedad más inclusiva e igualitaria para dichas personas, generando que las mismas se sientan parte de la sociedad en la cual viven.
- ✓ Es importante destacar que la sociedad debe brindar una mayor accesibilidad a este grupo de personas, ya que muchas veces se sienten excluidas porque no pueden formar parte de la misma debido a que el entorno que las rodea no les brinda los medios suficientes y necesarios para su desempeño. Es importante que se respeten los derechos de todos para que la sociedad aprenda a ser más igualitaria.

Hay que destacar que la temática desarrollada hoy en día está teniendo un mayor auge, ya que cada vez existe una mayor cantidad de empresas que se animan a realizar estas prácticas laborales que son significativas para desarrollar una sociedad igualitaria donde

todos puedan ejercer sus derechos como personas sin importar la diferencia, priorizando a la persona.

Las empresas actualmente deciden iniciarse en la temática a través de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual es bueno para comenzar pero es importante que esto se transforme en una convicción y en una política de la empresa, ya que si esa convicción está presente las oportunidades van a existir para todos y se va a lograr romper aquellas barreras y prejuicios que uno tenía acerca de la temática en cuestión. Cabe aclarar que la inclusión laboral de Personas con Discapacidad debería ser una práctica normal en todas las organizaciones, ya que a nivel mundial esto se está llevando a cabo.

Como cierre, podemos decir que hemos cumplido con todas nuestras expectativas y deseamos que el día de mañana en el que tengamos que ejercer nuestra profesión, podamos llevar a cabo incorporaciones laborales de Personas con Discapacidad siguiendo con los lineamientos planteados en este proyecto de grado.



# REFERENCIAS

ARGENTINA. Ley N° 22.431/81. Sistema de Protección Integral de las personas

Discapacitadas (Norma). Artículo N° 2. (Disponible en:

<http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20620/norma.htm>)

BOHLANDER, GEORGE W. (2001). Administración de Recursos Humanos. 12° ed.

Thompson Learning. México.

CACERES RODRIGUEZ, CELSA. (2004). Sobre el concepto de Discapacidad; Una

revisión de las propuestas de la OMS. Revista electrónica de audiología. Vol.

2(3). (Disponible en: <http://www.auditio.com/revista/pdf/vol2/3/020304.pdf>)

CHIAVENATO, IDALBERTO. (1999). Administración de Recursos Humanos. 5° ed.

Mc Graw Hill. Buenos Aires.

DATTNER CONSULTING, LLC. (2006). Manual de Preparación para Entrevistadores.

(Disponible en:

<http://www.dattnerconsulting.com/spanish/presentations/Entrevistadores.pdf>)

DOPP CONSULTORES. La entrevista de selección. Junta de Andalucía; Consejería de

Empleo y Desarrollo Tecnológico. (Disponible en:

[http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/faccs/Empleo/entrevista\\_trabajo.pdf](http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/faccs/Empleo/entrevista_trabajo.pdf))

FUNDACION PAR. (2005). La discapacidad en Argentina: Un diagnóstico de situación

y políticas públicas vigentes a 2005. 1ª ed. Buenos Aires.

GARCIA NOYA, MARIA. (1997). Selección de Personal; Sistema integrado. Editorial

Esic. Madrid.

GONZALEZ PEREA, SUSANA. (2008). Guía de Accesibilidad a los Medios de

Comunicación de Personas con Discapacidad Sensorial; Concepto de

Discapacidad Sensorial. Málaga. Once. (Disponible en:

<http://guiaaccesibilidad.periodismoinclusivo.com/discap.html>)

HERNÁNDEZ SAMPIERI y col. (2006). Metodología de la investigación. Mac Graw Hill. México.

HINCAPIE CORRALES, GUSTAVO ALBERTO. Discapacidad mental. (Disponible en: <http://discapacidadcolombia.com/archivos/discapacidadmental.pdf>)

IMEPE. Directrices para la contratación de personas con discapacidad. Editorial Ayuntamiento de Alcorcón. Madrid. (Disponible en: [http://www.pwdemploy-ple.net/documentos/Desp\\_13.pdf](http://www.pwdemploy-ple.net/documentos/Desp_13.pdf))

LA VOZ. (2012, 01, 07). Hay 3,2 millones de personas con discapacidad en el país. (Ciudadanos). (Disponible en: <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/hay-32-millones-personas-con-discapacidad-pais>)

MILLAS, VERONICA. (2005). Integración laboral para personas con discapacidad; Guía práctica para empresas. Chile. Acción RSE. (Disponible en: [http://www.mapeorse.info/sites/default/files/Integracion\\_laboral\\_de\\_personas\\_con\\_discapacidad.pdf](http://www.mapeorse.info/sites/default/files/Integracion_laboral_de_personas_con_discapacidad.pdf))

ONU. Las personas con discapacidad: Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Art 27: Trabajo y empleo.

PANTANO, LILIANA. (2006). Panorámica de la discapacidad en la Argentina, según algunos datos cuantitativos. Revista Universitas N° 2. UCA. (Disponible en: <http://www.santafe.gov.ar/index.php/educacion/content/download/127519/630939/file/Panor+%C3%ADmica%20de%20la%20discapacidad%20en%20la%20Argentina,%20seg+%C2%A6n%20algunos%20datos%20cuantitativos.pdf>)

PLACENCIO, ANA VIRGINIA. (2013). Artículo La entrevista de trabajo. (Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/131557590/Articulo-La-entrevista-de-trabajo>)

RASELLO, NESTOR; ZULIANI, VERONICA. (2001). Guía de Estudio; Reclutamiento y Selección.

SANCHEZ VALVERDE, SORAYA. La Deficiencia visual. Definición y tipología.

(Disponible en:

<http://apsd.wikispaces.com/file/view/Deficiencia+visual+tipos.pdf>)

SANS, RAQUEL ELIDA. (2008). Guía de ESTUDIO; Métodos y técnicas de investigación social.

SERVICIO NACIONAL DE REHABILITACION. (2011). Anuario Estadístico Nacional sobre Discapacidad. (Disponible en:

<http://www.snr.gob.ar/uploads/Anuario2011.pdf>)

SOLES DE BUENOS AIRES. Asociación Civil destinada a la Promoción de Derechos e Inserción de Personas con Discapacidad. (Disponible en:

<http://www.solesdebuenosaires.org.ar/leyes-discapacidad-indice.html>)

TORRES MONREAL, S. y otros. (1995). Deficiencia Auditiva: aspectos

psicoevolutivos y educativos. Málaga. Ediciones Aljibe. (Disponible en:

<http://www.docstoc.com/docs/46530166/DEFICIENCIA-AUDITIVA---PDF>)

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE CARTAGENA. Entrevista de Selección de personal. (Disponible en:

[http://www.upct.es/seeu/\\_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA\\_SELECCION\\_PERSONAL.pdf](http://www.upct.es/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf))

VERA CARTES, LUIS. Normas para la redacción de referencias bibliográficas UACH.

Universidad Austral de Chile. (Disponible en:

[http://www.biblioteca.uach.cl/meson\\_ayuda/manuales/normas\\_redaccion\\_referencias\\_bibliograficas\\_uach.pdf](http://www.biblioteca.uach.cl/meson_ayuda/manuales/normas_redaccion_referencias_bibliograficas_uach.pdf))

WERTHER, WILLIAM. DAVIS, KEITH JR. (1996). Administración de personal y Recursos Humanos. 5° ed. Mc Graw Hill. México.



# ANEXOS



# ANEXO 1



**Encuesta realizada a Empresas que componen el CEC**

<b>Empresa</b>	AGUAS CORDOBESAS
<b>Rubro</b>	Ámbito privado
<b>Año de ingreso al CEC</b>	2009

Por favor marcar con una X, y en caso afirmativo completar:

	<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>¿En su empresa se insertó laboralmente a Personas con Discapacidad?</b>		x

En caso afirmativo por favor Completar:

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Puesto Ocupado</b>	<b>Área</b>	<b>Modalidad de Contratación</b>	<b>Fecha Ingreso</b>	<b>Discapacidad</b>
34	Femenino	Administración	RRHH	Plan / Provincia / Nación	01/07/2013	Motora
34	Masculino	Atención telefónica	Administración	Indeterminado	2009/2010	Motora
35	Masculino	Administración	RRHH	Indeterminado	01/01/2008	Motora
50	Masculino	Administración	Administración	Indeterminado	01/11/2011	Motora
52	Masculino	Operador	Cuadrilla	Indeterminado	01/01/1997	Mental
54	Masculino	Administración	Logística	Indeterminado	01/01/1997	Visceral
22	Femenino	Calidad	PS	Plan / Provincia / Nación	01/01/2012	Motora
25	Masculino	Administración	RRHH	Plan / Provincia / Nación	01/01/2012	Motora
25	Femenino	Administración	RRHH	Plan / Provincia / Nación	2011/2012	Visual
26	Femenino	Administración	Comercial	Plan / Provincia / Nación	01/01/2012	Motora
28	Masculino	Ventas	Comercial	Plan / Provincia / Nación	01/01/2011	Mental
28	Femenino	Administración	Logística	Indeterminado	01/01/2010	Auditivo
29	Masculino	Administración	RRHH	Plan / Provincia / Nación	2011/2013	Motora

30	Masculino	Administración	Legales	Plan / Provincia / Nación	2011/2012	Motora
31	Masculino	Administración	Comercial	Indeterminado	01/01/2010	Mental
30	Masculino	Administración	RRHH	Plan / Provincia / Nación	2005/2005	Mental
30	Masculino	Administración	RRHH	Plan / Provincia / Nación	2004/2005	Mental
30	Masculino	Administración	Legales	Plan / Provincia / Nación	2005/2006	Motora
33	Masculino	Operador	Logística	Indeterminado	01/01/2008	Mental

**Encuesta realizada a Empresas que componen el CEC**

<b>Empresa</b>	FERNIPLAST
<b>Rubro</b>	Mayorista y minorista
<b>Año de ingreso al CEC</b>	2009

Por favor marcar con una X, y en caso afirmativo completar:

	<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>¿En su empresa se insertó laboralmente a Personas con Discapacidad?</b>		X

En caso afirmativo por favor Completar:

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Puesto Ocupado</b>	<b>Área</b>	<b>Modalidad de Contratación</b>	<b>Fecha Ingreso</b>	<b>Discapacidad</b>
35	Femenino	Repositora	Salón comercial	Plan / Provincia / Nación	01/09/2012	Mental
23	Masculino	Auxiliar logístico	Centro	Plan / Provincia / Nación	01/03/2013	Motora
24	Masculino	Atención al cliente	Salón comercial	Indeterminado	01/09/2010	Auditivo
24	Masculino	Pickeador	Centro	Indeterminado	01/09/2010	Auditivo
24	Masculino	Auxiliar mantenimiento	Centro	Plan / Provincia / Nación	01/01/2012	Mental
25	Masculino	Auxiliar logístico	Centro	Indeterminado	01/07/2010	Mental
28	Masculino	Auxiliar logístico	Centro	Indeterminado	01/07/2010	Mental



**Encuesta realizada a Empresas que componen el CEC**

<b>Empresa</b>	Consejo de profesionales de ciencias económicas (CPCE)
<b>Rubro</b>	
<b>Año de ingreso al CEC</b>	2009

Por favor marcar con una X, y en caso afirmativo completar:

	<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>¿En su empresa se insertó laboralmente a Personas con Discapacidad?</b>		X

En caso afirmativo por favor Completar:

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Puesto Ocupado</b>	<b>Área</b>	<b>Modalidad de Contratación</b>	<b>Fecha Ingreso</b>	<b>Discapacidad</b>
26	Masculino	Administración	Gerencia Administrativa	Indeterminado	03/06/2013	Visceral

**Encuesta realizada a Empresas que componen el CEC**

<b>Empresa</b>	TARJETA NARANJA
<b>Rubro</b>	Entidad Financiera
<b>Año de ingreso al CEC</b>	2010

Por favor marcar con una X, y en caso afirmativo completar:

	<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>¿En su empresa se insertó laboralmente a Personas con Discapacidad?</b>		X

En caso afirmativo por favor Completar:

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Puesto Ocupado</b>	<b>Área</b>	<b>Modalidad de Contratación</b>	<b>Fecha Ingreso</b>	<b>Discapacidad</b>
19	Femenino	Administración	Administración	Plan / Provincia / Nación	01/06/2013	Auditivo
20	Masculino	Asistente Call Center	Call center	Indeterminado	01/02/2012	Visual
22	Masculino	Asistente Call Center	Call center	Indeterminado	01/02/2012	Visual
28	Femenino	Asistente de RRHH	RRHH	Indeterminado	01/02/2012	Visual
28	Masculino	Asistente de Compras	Compras	Indeterminado	01/06/2013	Motora





**Encuesta realizada a Empresas que componen el CEC**

<b>Empresa</b>	HOTEL SHERATON
<b>Rubro</b>	Hotelería y convenciones
<b>Año de ingreso al CEC</b>	2009

Por favor marcar con una X, y en caso afirmativo completar:

	<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>¿En su empresa se insertó laboralmente a Personas con Discapacidad?</b>		X

En caso afirmativo por favor Completar:

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Puesto Ocupado</b>	<b>Área</b>	<b>Modalidad de Contratación</b>	<b>Fecha Ingreso</b>	<b>Discapacidad</b>
21	Femenino	Administración	Administración	Plan / Provincia / Nación	01/01/2013	Auditivo
26	Masculino	Operador	Limpieza	Eventual	01/01/2012	Auditivo
26	Femenino	Administración	RRHH	Plan / Provincia / Nación	01/01/2011	Mental



**Encuesta realizada a Empresas que componen el CEC**

<b>Empresa</b>	Empresa Y
<b>Rubro</b>	Ámbito Público Provincial
<b>Año de ingreso al CEC</b>	2010

Por favor marcar con una X, y en caso afirmativo completar:

	<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>¿En su empresa se insertó laboralmente a Personas con Discapacidad?</b>		X

En caso afirmativo por favor Completar:

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Puesto Ocupado</b>	<b>Área</b>	<b>Modalidad de Contratación</b>	<b>Fecha Ingreso</b>	<b>Discapacidad</b>
36	Masculino	Depurador de Datos	Calidad de Datos	Indeterminado	13/07/2011	Auditivo
21	Femenino	Asistente Gestión de cobro	Gestión de Cobro	Indeterminado	11/07/2011	Mental
25	Femenino	Atención al cliente	Atención al Cliente	Indeterminado	23/07/2012	Mental
22	Masculino	Atención al cliente	Atención al Cliente	Indeterminado	06/08/2012	Motora
19	Masculino	Data Entry	Sistemas	Indeterminado	08/07/2013	Motora
26	Masculino	Atención al cliente	Atención al Cliente	Indeterminado	18/06/2013	Motora
26	Femenino	Administración	Calidad de Datos	Indeterminado	23/01/2012 al 15/01/2013	Auditivo
34	Masculino	Analista de Sistemas	Sistemas	Indeterminado	18/01/2012 al 30/11/2012	Auditivo





**Encuesta realizada a Empresas que componen el CEC**

<b>Empresa</b>	MINISTERIO DE TRABAJO DE LA NACIÓN
<b>Rubro</b>	Ámbito Público Nacional
<b>Año de ingreso al CEC</b>	2009

Por favor marcar con una X, y en caso afirmativo completar:

	<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>¿En su empresa se insertó laboralmente a Personas con Discapacidad?</b>		X

En caso afirmativo por favor Completar:

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Puesto Ocupado</b>	<b>Área</b>	<b>Modalidad de Contratación</b>	<b>Fecha Ingreso</b>	<b>Discapacidad</b>
31	Femenino	Técnico	Políticas activa	Eventual	01/01/2011	Motora
32	Masculino	Técnico	Políticas activa	Eventual	01/01/2011	Visual



**Encuesta realizada a Empresas que componen el CEC**

<b>Empresa</b>	EMPRESA C
<b>Rubro</b>	Mantenimiento Ambiental de Empresas
<b>Año de ingreso al CEC</b>	2009

Por favor marcar con una X, y en caso afirmativo completar:

	<b>NO</b>	<b>SI</b>
<b>¿En su empresa se insertó laboralmente a Personas con Discapacidad?</b>		X

En caso afirmativo por favor Completar:

<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Puesto Ocupado</b>	<b>Área</b>	<b>Modalidad de Contratación</b>	<b>Fecha Ingreso</b>	<b>Discapacidad</b>
40	Masculino	Ayudante depósito/ limpieza	Depósito	Plan / Provincia / Nación	22/04/2013	Visual
52	Femenino	Limpieza / Administración	Edificio	Plan / Provincia / Nación	29/04/2013	Mental
47	Masculino	Archivo	Personal	Plan / Provincia / Nación	15/07/2013	Mental

# ANEXO 2

### **Entrevista Semi – estructurada**

Nombre de la persona entrevistada:

Empresa:

Cargo:

- 1- ¿Cómo se realizó el proceso de Reclutamiento y Selección? Fue el habitual o hubo modificaciones puntuales?
- 2- ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utilizan? Cuentan con una base de datos?
- 3- ¿Cuál fue el método de reclutamiento que utilizaron para contratar a PCD?
  - una presentación espontánea
  - Recomendado (Conocido)
  - dejo su CV en la base de datos de la Provincia
  - dejo su CV en la base de datos de la Nación
  - Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál/cuáles?\_\_\_\_\_
- 4- ¿Considera que existen problemas para reclutar PCD? Si/No ¿Cuáles?
- 5- ¿Contaron con un asesoramiento externo para solucionar dificultades o desarrollar el proceso?
- 6- ¿Aquellas personas a las que decidieron no contratar son tenidas en cuenta para una futura búsqueda?
- 7- ¿Qué importancia tiene para su empresa la inserción de personas con discapacidad en el mercado laboral?

**Nombre de la persona entrevistada:** Guillermo Bustamante

**Empresa:** Aguas Cordobesas

**Cargo:** Representante de Recursos Humanos

**1- ¿Cómo se realizó el proceso de Reclutamiento y Selección? ¿Fue el habitual o hubo modificaciones puntuales?**

Al principio fue general, no hubo nada en particular para el ingreso a la empresa de una Persona con Discapacidad. Lo que hubo fue una serie de ingresos no programados; por tratar de hacer una ayuda, de hacer un bien para la sociedad y esos procesos terminaron fracasando ya que no se los llevaron a cabo de la manera correcta.

Desde el 2009 en la empresa está implementada la política de igualdad de oportunidades.

**¿Se hicieron modificaciones?** No, lo único que se hizo es identificar perfiles para cuando surja la vacante.

**2- ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utilizan? ¿Cuentan con una base de datos?**

La base del club, referidos, provincia y nación. La empresa cuenta solamente con la base de datos del club, como empresa no disponen de ninguna base de datos.

**3- ¿Considera que existen problemas para reclutar PCD? Si/No ¿Cuáles?**

El problema que existe es que por ejemplo en zona jobs hay mucha cantidad de CV, y no se sabe de toda esa cantidad cuántas de esas personas tienen algún tipo de discapacidad, es decir que no se las puede identificar. Muchas veces se puede filtrar por edad, por estudios, pero no se puede filtrar por tipo de discapacidad que posean las personas.

Cuando uno tiene una búsqueda, lamentablemente en el mundo real tiene mucha urgencia de tiempo, muchas veces no se pueden incorporar personas con discapacidad porque no puede esperar a reclutar (el selector) y hacer un reclutamiento normal, porque los tiempos corren (se le van los tiempos). Entonces, sí existe un problema por no saber en dónde están esas personas en el tiempo que se los necesita. Si no tengo base de datos de PCD es muy complicado, ya que las personas con discapacidad que se presentan son muy pocas en el tiempo en el que como selector se las necesita.

**4- ¿Contaron con un asesoramiento externo para solucionar dificultades o desarrollar el proceso?**

No, el proceso se desarrolla de manera interna.

**5- ¿Aquellas personas a las que decidieron no contratar son tenidas en cuenta para una futura búsqueda?**

Sí, depende el motivo por el cual no han sido tenidas en cuenta. Si queda contratada otra persona, y el perfil es interesante queda en base de datos y en caso de surgir otra vacante ahí sí se la tiene en cuenta. Las personas que no dan con el perfil que están buscando, quedan desestimadas totalmente como cualquier otra persona.

**Cuando hay una vacante, ¿se recibe la suficiente cantidad de CV?** No, son muy pocos los que se reciben.

**6- ¿Qué importancia tiene para su empresa la inserción de personas con discapacidad en el mercado laboral?**

Desde la empresa, consideran que lo hacen para generar una cultura de trabajo más integral, más inclusivas. Al fin y al cabo los que terminan aprendiendo más son el entorno en el cual se desarrollan las PCD, aprenden a hablar mejor, a escuchar con más atención. En definitiva, el entorno es quien aprende junto con las Personas con Discapacidad que se incluyen dentro de la empresa.

**Nombre de la persona entrevistada:** Lorena Cardozo

**Empresa:** Ferniplast

**Cargo:** Representante de RRHH

**1- ¿Cómo se realizó el proceso de Reclutamiento y Selección? ¿Fue el habitual o hubo modificaciones puntuales?**

En el proceso de reclutamiento hubo una diferencia ya que no disponíamos de una base de datos. Para realizar la búsqueda se tuvo que indagar en otras fuentes de reclutamiento, no en las habituales.

La empresa cuenta con una página web en la que se auto-postulan las personas que deseen formar parte de ella, pero ahí no está especificado si tienen una discapacidad o no; esto dificulta el proceso al momento de tener que seleccionar ya que no se puede distinguir quiénes si tienen una determinada discapacidad y quiénes no. Además, lo que la empresa quería evitar era precisamente una convocatoria que fuera destinada solamente a Personas con Discapacidad ya que consideraban que esto no era lo que correspondía.

Al no poder diferenciar a dichas personas dentro de todos los CV que entraban en la página, tuvimos que acudir a personas que tenían conocimientos en el tema y que si contaban con una base de datos, como es el caso de Provincia, Nación y Municipalidad; para que ellos nos provean de acuerdo al perfil que necesitábamos a la persona que buscábamos, para así cubrir el puesto vacante. De esta manera, se amplió las fuentes de reclutamiento ya que en la empresa solamente se disponía de la página web y de la presentación espontánea de CV que tenían. En la presentación espontanea, a través del papel, se podía diferenciar a aquellas PCD ya que adjuntaban el certificado único de Discapacidad.

La proporción para cubrir un puesto, son de 6 personas a entrevistar. Se incorpora dentro de ese grupo tanto a personas con o sin discapacidad. En la selección, fue el mismo proceso para cualquier persona, es decir que el proceso fue el habitual.

Lo único que tuvimos que tener en cuenta al momento de la entrevista, es que las PCD se acercaban a la misma con un familiar, y querían ingresar con el acompañamiento de quienes estaban ahí presentes. En este caso se les informó que lo que la empresa realmente necesitaba y quería era que la entrevista fuera un acto más personal con el postulante, es decir que de esta manera se negaba el acompañamiento de los familiares.

### **¿Cómo se realiza la entrevista?**

Se intenta que en cada búsqueda haya una persona con discapacidad. Se trata de postularle 2 o 3 personas al jefe, de ahí se pasa a una segunda entrevista y luego se procura de que haya 1 o 2 postulantes con discapacidad. Si la persona con discapacidad da con el perfil buscado, se avanza en el proceso y se toma la decisión de incorporarla junto con el jefe.

### **¿Cuál es la modalidad de contratación que utiliza la empresa?**

En cuanto al Modo de contratación de PCD es el siguiente:

- Nación: Promover y el PIR (2). El PIR es un plan de nación que ya no está vigente, era un programa de entrenamiento laboral.
- Provincia: Primer paso. (1)
- Tiempo indeterminado (6)

Los de tiempo indeterminado obtienen los beneficios que tiene la empresa de acuerdo al desempeño de trabajo.

## **2- ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utilizan? ¿Cuentan con una base de datos?**

Hoy por hoy, la empresa tiene una pequeña base de datos que esta armada por presentaciones espontáneas de CV. Trabajamos con los recomendados por el CEC, y

siempre se mantiene presente tanto a Municipalidad y Provincia, quienes disponen de una base activa permanentemente.

La base de datos que la empresa tiene, no es una base trabajada. Es un archivo constituido por un cúmulo de postulantes, en los que se tiene separado por género (Varón y mujer) y dentro de los mismos hay personas con discapacidad y sin discapacidad. Cuando la carpeta archivadora de CV se va llenando, ahí se va actualizando sacando los CV más viejos agregando aquellos que son más nuevos. A la gente con discapacidad no se las saca del archivo, ya que por lo general es gente que no está trabajando y que no tienen tanta inserción laboral. Cuando surge una vacante, los llamamos y les consultamos si se pueden presentar a una entrevista.

### 3- ¿Considera que existen problemas para reclutar PCD? Si/No ¿Cuáles?

Sí. Hay problemas debido a la resistencia, al desconocimiento que se tiene por creer que si uno incorpora a una Persona con Discapacidad, incorpora a un problema o un inconveniente o que va a traer aparejado a una serie de cosas; pero tiene que ver con los mitos y temores que uno tiene por lo que desconoce.

En la empresa no hay un problema porque el proceso lo realiza una persona que está involucrada con la temática y tiene conocimiento en el tema, esta persona no tuvo que trabajar tanto internamente para convencer a gerentes o mandos medios porque ya estaba la cultura incorporada.

Si la respuesta es por un sí o por un no, Si, hay una resistencia a entrevistar y elegir a Personas con Discapacidad debido al desconocimiento de este tipo de población.

En cuanto a la recepción de CV la cantidad es poca, llegan más de referidos o que son amigos de un colaborador de la empresa que saben que en la misma se incorporan a PCD, o después de algún evento del CEC. Se puede decir que la cantidad recibida de

CV de PCD es poca, debido a que ésta es una población que no está activamente buscando un trabajo.

**4- ¿Contaron con un asesoramiento externo para solucionar dificultades o desarrollar el proceso?**

No, porque no surgieron problemas o dificultades y en cuanto a los temores los fuimos aprendiendo juntos. Se puede decir que es un proceso que se fue dando a través del contacto con las personas que conforman el club en el que se compartieron las experiencias entre todos.

**5- ¿Aquellas personas a las que decidieron no contratar son tenidas en cuenta para una futura búsqueda?**

Si, como todos los postulantes. Después de la entrevista, les damos un plazo (una semana aprox.) para saber si son elegidos, van a ser llamados durante ese periodo. Si en ese periodo no son llamados, el proceso para ellos termina ahí pero son tenidos en cuenta para una próxima búsqueda.

**6- ¿Consideran que es importante el hecho de contar con una base de datos?**

Yo creo que si es una base de datos trabajada, sí es importante. Ya que si nosotros queremos incluir nos deben proveer las herramientas. Si es importante sobre todo una base de datos que no esté teñida por lo público y por lo asistencialista, ya que hay gente que no quiere tener el CUD y que nunca van a acceder a estos organismos (Nación, Provincia). Es gente que tiene mayor formación, que tiene otro nivel de conocimientos y por ahí son lo que las empresas están requiriendo. Gente que está quedando afuera y no tiene un lugar en concreto donde ellos estar asentados y las empresas puedan buscar Personas con Discapacidad que tengan cierta formación académica. Existen mayor oferta de operarios que de personas con formación.

7- **¿Qué importancia tiene para su empresa la inserción de Personas con Discapacidad en el mercado laboral?**

En la empresa está dentro de los valores la inclusión y la no discriminación. No es una práctica de responsabilidad social, no es una moda, sino que está dentro de los valores que tiene la empresa.

Nuestro objetivo a partir de ahora es aumentar la cantidad de PCD dentro de la nómina.

**Nombre de la persona entrevistada:** Sebastián Martínez

**Empresa:** Crowe Horwath

**Cargo:** Representante de RRHH

Crowe Horwath es un grupo de más de 400 profesionales que desde 1940 opera en el mercado argentino brindando servicios de alta calidad, adecuados a las distintas situaciones del mercado en que le toca desenvolverse.

Combinando capacidad técnica de excelencia, un alto grado de compromiso con el cliente, tecnología de última generación y el respaldo de una red internacional, ofrecen a sus clientes la seguridad de contar con un servicio personalizado orientado a apoyar su crecimiento.

La misión de Crowe Horwath es brindar en forma proactiva soluciones de negocios con alto valor agregado, confiables y diseñadas a la medida del Cliente; integrando personas, procesos, productos y servicios profesionales interdisciplinarios en Auditoría, Consultoría y Transferencia de Tecnología y Conocimiento, de excelencia mundial, sobre la base de una relación con el cliente afirmada en la confianza y el compromiso, generando valor sostenible en el tiempo para todas las personas involucradas.

Su visión es ser una organización orientada al Cliente y reconocida como una de las mejores en la provisión de soluciones integrales y efectivas de negocios, con capacidad competitiva internacional, que logre con su accionar trascender en el tiempo, generar un elevado sentido de orgullo por pertenecer, propendiendo al desarrollo de una cultura organizacional de bienestar individual y social.

Al realizar la entrevista con el representante de Recursos Humanos y de comunicación de dicha empresa, Sebastián Martínez, nos comenta que dentro de la empresa trabajan muchas personas y que cada una de ellas ocupa un puesto determinado dentro de la organización, pero que al día de hoy no han incorporado dentro de su nómina de personal a Personas con Discapacidad. Consultamos a qué se debía esto, y él nos comentó que si bien la empresa está concientizada en la temática de Inclusión de personas con discapacidad, aún dentro de la empresa no ha surgido la vacante para ocupar un puesto con una PCD; pero que si llegase a surgir una vacante le darían la posibilidad de insertarse y desarrollarse dentro de la empresa.

Continuando con la entrevista, se pudo determinar que él considera que sí existen problemas para reclutar a personas con discapacidad. Desde su propia experiencia, cree que esto se debe al desconocimiento general del tema, que afecta entre otros, principalmente a asesores externos.

Establece que se encuentra en situación de desconocimiento del tema no solo desde su función en Recursos Humanos, sino también desde los profesionales que los asesoraban en áreas de Medicina Laboral, ART, Asesoría Legal, Seguridad e Higiene, ya que ninguno tenía un profundo conocimiento del tema respecto de los riesgos y por consiguiente el miedo era muy fuerte por parte de cada uno de ellos al momento de realizarle las consultas pidiendo un asesoramiento profesional.

En estos casos el miedo aparece y paraliza, pero también es cierto que si existe una fuerte intención se vuelve a activar el proceso y el proyecto de incorporar PCD en el ámbito laboral se lleva a cabo satisfactoriamente.

Avanzando con el desarrollo de la entrevista, Sebastián nos comenta que al momento de decidir reclutar PCD se necesitaría contar con una base de datos en la que se pueda evaluar qué puesto podemos cubrir en función de la necesidad de la empresa y la actividad de ella, priorizar las capacidades, es decir ver que lo que se necesita la PCD puede cubrirlo perfectamente. Además, corresponde tener en cuenta que se debe analizar la discapacidad existente para adaptar las instalaciones si fuera necesario, comprometer a los superiores inmediatos de la PCD para que contribuyan con la adaptación adecuada del equipo de trabajo y favorecer el éxito de la gestión.

Pasando en limpio y llegando al final de nuestra entrevista, Sebastián considera que lo ideal sería contar con una buena base de datos.

**Nombre de la persona entrevistada:** Franco Bruno

**Empresa:** Consejo profesional de Ciencias Económicas (CPCE)

**Cargo:** Representante de RRHH

Dentro del CPCE tenemos el consejo y la caja. El consejo trabaja con la gente activa y la caja con la gente pasiva. Cada uno tiene sus respectivas autoridades, en la caja se está incorporando a la política de la inclusión social. Todavía no se ha producido la vacante, la nueva necesidad; en el caso que surja esta necesidad se planteará la posibilidad de ocuparlo con una Persona con Discapacidad.

**1- ¿Se insertó laboralmente a PCD en la organización? ¿Cuántas?**

Sí. Hace aproximadamente 2 años ingresa una persona con una discapacidad visceral, había tenido un trasplante de un alto grado.

Por lo general cuando se trabaja con una incorporación de este tipo tiene que estar concientizada la línea, es decir que si el gerente general no está concientizado no se puede hacer, hay que trabajar mucho para lograr la concientización de la persona para que conozca de qué se trata.

La persona que ingresó al CPCE es Daniel. Él empezó a trabajar como pasante, estuvo el periodo completo de la pasantía y hoy por hoy forma parte de la planta permanente del CPCE. Desarrolla una tarea administrativa.

**2- ¿Cómo se realizó el proceso de Reclutamiento y Selección? ¿Fue el habitual o hubo modificaciones puntuales?**

El reclutamiento se hace normalmente, no hay ninguna diferencia en cuanto a las Personas con Discapacidad. Pero lo que si se tiene que tener en cuenta es el grado de los distintos tipos de discapacidad, ya que muchas veces para poder llevar a cabo el proceso se necesita la ayuda de un especialista. El proceso se hace no planteando la diferenciación, sino ver desde el punto de una adecuación. En el caso de Daniel, no fue necesario hacer ningún tipo de adecuación por el tipo de discapacidad que él tiene.

Es muy importante que al momento de hacer la entrevista tengamos en cuenta ciertas consideraciones. Estas consideraciones deben ser previstas para evitar ciertas dificultades al momento de hacer la entrevista.

**¿Quién es el encargado de realizar las entrevistas?** Yo soy el encargado de realizar las entrevistas.

**La entrevista, ¿Cómo se llevó a cabo?**

La entrevista era la misma, se la planificaba con anterioridad siguiendo el mismo esquema de siempre. En el primer contacto con la persona es importante que se le pregunte si hay que tener algo en consideración, en cuanto a la accesibilidad al lugar de la entrevista y a la forma de comunicación con el candidato.

**3- ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utilizan? ¿Cuentan con una base de datos?**

Base de datos. Disponemos de una base de datos propia, en la cual se identifica a las personas que tengan algún tipo de discapacidad, esto no se hace por una cuestión de selección sino por una cuestión de agilidad.

Reclutamiento común (Medios), y del boca en boca. Curriculum espontáneos, pocos. Los Curriculum que llegan no aclaran si padecen algún tipo de discapacidad, sino que al momento de tener el primer contacto con la persona ahí se detecta el tipo de discapacidad que tiene.

El consejo tiene pasantías con muchas universidades de Córdoba, justo surgió la vacante y se dio la posibilidad de iniciar una pasantía con Daniel.

**4- ¿Considera que existen problemas para reclutar PCD? Si/No ¿Cuáles?**

Sí, existen problemas para reclutar personas con discapacidad ya que en el consejo llegan muchos Curriculum vitae espontáneos pero los postulantes no aclaran el tipo de discapacidad que tienen. La base de reclutamiento es bastante pobre, esto no es porque no se recluten sino porque no tienen un flujo importante de CV.

**5- ¿Aquellas personas a las que decidieron no contratar son tenidas en cuenta para una futura búsqueda?**

Si, aquellos candidatos que no ingresaron quedan en la base de datos, quedan como candidatos probables.

**6- ¿Qué importancia tiene para su empresa la inserción de Personas con Discapacidad en el mercado laboral?**

Dentro del CPCE es muy importante el tema de la inclusión, de la diversidad. La discapacidad no es considerada como una limitación, pero de todos modos queda mucho por trabajar, falta más difusión en cuanto al tema de la discapacidad. Desde RRHH tenemos que concientizar más al resto de las personas respecto a esta temática.

**Nombre de la persona entrevistada:** Mariel Re

**Empresa:** Tarjeta Naranja

**Cargo:** Jefa de RRHH

**1- ¿Se insertó laboralmente a PCD en la empresa? ¿Cuántas?**

Si, actualmente trabajan 6 personas, próximamente a incorporarse una más a través del PPP 2014; que se incorporará en febrero, al no pasar por sorteo es seguro el ingreso.

**¿Qué tipo de discapacidad tienen?**

Tres de ellos tienen discapacidad visual, son ciegos, son los primeros que ingresaron a la empresa. Luego ingresó una persona en silla de rueda y otra con esclerosis múltiple. Y una sexta persona con discapacidad auditiva, no total sino parcial.

**¿Y qué puestos ocupan?**

Dos de ellos están en el centro contacto, uno en RRHH, uno en compras, uno en mora y uno en administración. Pero todas son áreas internas, no de local, es decir de relación con el público.

**¿Cuál es la modalidad de contratación de las PCD?**

Tres por programa soy capaz de la Provincia, que cumplido el año quedaron efectivos a la empresa. Una está a través del PPP y otros dos que están a través del programa de inserción laboral de Nación articulado por la Municipalidad.

**2- ¿Cómo se realizó el proceso de Reclutamiento y Selección? ¿Fue el habitual o hubo modificaciones puntuales?**

En términos generales, fue el mismo proceso con algunas adaptaciones. Antes de comenzar el proceso nos imaginábamos que íbamos a tener que realizar más adaptaciones, muchas más cosas distintas; y en realidad no, no hicimos tantos cambios. Uno de los primeros cambios que realizamos fue con la convocatoria de entrevistas, ya que la misma se encuentra tercerizada en un call center, y eso no la sacamos afuera en el caso de las PCD sino que lo hicimos nosotros para hacer el seguimiento a todos los Curriculum que teníamos, que era un número reducido.

Después, las entrevistas que eran grupales las mantuvimos como grupales pero en vez de que sean numerosas, máximo 4 personas. Las entrevistas propiamente dichas fueron muy similares, prácticamente iguales a cualquier proceso; sí, insertando la pregunta

acerca de la discapacidad, sobre todo si era una entrevista personal, del origen de la discapacidad pero no por conocer tanto de la temática sino para conocer como el postulante tenía procesada la discapacidad en relación a él mismo. Finalizado el proceso, hay algunas áreas que para entrar a trabajar se realiza un psicotécnico, y en el caso de los chicos con discapacidad no le hicimos hacer el psicotécnico y el motivo era que nosotros íbamos a monitorear el proceso completo. No es que entran y nosotros nos olvidábamos, sino que como proyecto se iba a realizar un seguimiento.

### **¿Quién es el encargado de realizar la entrevista?**

El año pasado, el proceso de selección lo hizo una psicóloga que no está en relación de dependencia con naranja, pero históricamente trabajó con nosotros como selectora, y estuvimos juntas trabajándolo. Y este año una psicóloga del equipo de selección en relación de dependencia trabajó junto a la otra psicóloga. Esto en la primera parte del proceso.

En la última parte del proceso se suma el conductor que va tomar la vacante.

Yo hoy sigo monitoreando el proyecto completo, pero la persona externa sigue haciendo el seguimiento a todos los chicos que actualmente están trabajando.

### **¿A las personas que participaron en el proceso se los capacitó o se los sensibilizó en la temática?**

No, no es que tomamos una capacitación para hacer eso sino que como veníamos desde origen trabajando con la temática, en realidad, el proceso mismo al tenerlo como objetivo cuando se llegó a la entrevista fue un entrenamiento para nosotros o de sensibilización para nosotros. Entre que se tomó la decisión de la empresa de hacer la incorporación y hasta que logramos hacer el proceso nosotros tuvimos reuniones con Provincia, Municipalidad y Nación, con el Club de Empresas, con otras empresas. Es como que nos fuimos sensibilizando nosotros que estamos metidos en la temática.

### **¿Realizan análisis de los puestos?**

Sí, no es que tenemos todas las descripciones del puesto analizadas para después salir al mercado a buscar, sino que hacemos a la inversa. Nos fijamos ¿qué áreas pueden formar un nuevo recurso?, ¿qué conductor puede acompañar? Es como que centramos mucho la atención en que conductores y que gerencias iban a estar tomando una PCD, porque entendíamos de que había que tener cierta madurez personal de quien lidere la temática

para afrontar el tema. Que no hubiera cierta resistencia al tema. Después se fijó si tenían vacantes, y luego vimos las descripciones de puesto, y después de todo eso íbamos al mercado.

**3- ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utilizan? ¿Cuentan con una base de datos?**

El CEC, Provincia, Municipalidad y Nación. Contamos con una base de datos, pero no una específica de PCD. Nos unimos a la base de datos de provincia, al principio, pero nosotros como empresa no tenemos una base propia de PCD. La base actual de todos los postulantes de naranja no se diferencia.

**4- ¿Cuál fue el método de reclutamiento que utilizaron para contratar a PCD?**

La base más efectiva fue la de Provincia. Cuando contactamos con los tres entes (Municipalidad, Provincia y Nación), como que los tres abrieron las puertas para que nosotros pidiéramos ayuda, y utilizáramos su base de datos de PCD.

Pero a quien más organizado notamos fue a Provincia, nos asesoraron de un modo que nos parecía que estaban un paso más delante de los otros, en relación a la base de datos y a como tenían organizadas las entrevistas. Como este año estábamos realizando búsquedas y no lográbamos cubrir nuestros objetivos nos abrimos a las otras bases, aunque así y todo nos fue dificultoso cubrir la vacante.

**5- ¿Considera que existen problemas para reclutar PCD? Si/No ¿Cuáles?**

Si, alguna dificultad existe. Es como si en el imaginario social las puertas no están abiertas para que las PCD accedan a empleos; pero del lado de la empresa cuando sale a buscar, no necesariamente encuentra ni tanta cantidad ni gente tan preparada. Alguna dificultad hay, o el segmento de la población que tiene alguna discapacidad no está buscando empleo, o no tiene el certificado de discapacidad.

Pero hay algo que bloquea el proceso, porque nosotros este año en 2013 iniciamos la búsqueda en abril, tuvimos dos vacantes en junio y una tercera vacante en noviembre, si

los hubiéramos tenido en mayo a todos creo que entraban todos en mayo, y no lo logramos.

Por búsqueda teníamos 10 candidatos por cada vacante, que surgió el año pasado. Y este año un poquito más, 15. Pero con más dificultad para llegar a esos 10 o 15. Por ejemplo nos habilitaban bases de datos actuales, e intentábamos contactarnos telefónicamente con los candidatos, y no los encontrábamos. Fue como un trabajo muy dificultoso, sí hay una dificultad que yo no termino de dilucidar en cuál es el problema.

**6- ¿Contaron con un asesoramiento externo para solucionar dificultades o desarrollar el proceso?**

No, no se contó con ningún asesoramiento externo.

**7- ¿Aquellas personas a las que decidieron no contratar son tenidas en cuenta para una futura búsqueda?**

Depende el motivo por el cual no decidimos contratarla en el momento, si es porque no tengo vacante para este puesto o porque no cumplía los requisitos. Entonces si no cumplía con los requisitos que inicialmente en la búsqueda necesitábamos cubrir queda apartado hasta que tuviera los mismos. Y en el caso de la gente que continua en el proceso hasta el final y lo hubiéramos seleccionado si hubiéramos tenido vacante en el puesto que nosotros sugerimos queda en la base de datos para después.

**8- ¿Qué importancia tiene para su empresa la inserción de personas con discapacidad en el mercado laboral?**

Tarjeta naranja no tomó la decisión de incorporar PCD por una cuestión de beneficencia, o radio, o Responsabilidad Social Empresarial. Sino que porque años atrás se le presentó el proyecto a la dirección y les gustó, nos dieron vía libre como para seguirlo trabajando. Después de cierta maduración que nosotros necesitábamos como

empresa para tomar la temática, decidimos salir con la decisión, con los objetivos de incorporar.

Por lo cual no es una cuestión de marca, ni de salir a mostrar esto. Sino de convicción de abrir puertas, de igualdad de oportunidades. Es por eso que nuestros primeros pasos fueron realizados en áreas internas y no en locales. Porque uno de los pedidos de la empresa fue no hacer marketing con este tema. Si después, el día de mañana que ya lo probamos, y salió todo bien y ya estamos seguros, directamente que entre a cualquier área o local.

**Nombre de la persona entrevistada:** Gisel Cortez

**Empresa:** Hotel Sheraton

**1- ¿Cuántas Personas con Discapacidad están trabajando actualmente en la empresa? ¿Qué tipo de discapacidad poseen?**

Históricamente se contrataron 3 PCD en la empresa:

1. Carla: con síndrome de Down
2. Flavio: sordo mudo
3. Yamila: hipoacusia

Tenemos Personas con Discapacidad que no cuentan con el CUD, por ejemplo: un chico que tiene una renguera pronunciada y un chico que tiene un dedo más chico que los otros.

**2- ¿Cómo se realizó el proceso de Reclutamiento y Selección? Fue el habitual o hubo modificaciones puntuales?**

El proceso de reclutamiento y selección comenzó con la recepción de varios Curriculum, en el cuál las personas que se acercaban preguntaban si desde la empresa estábamos interesados en incorporar personas a través del PPP. Luego, se realizó un análisis de puestos para conocer donde las mismas podrían desempeñarse, un lugar donde su desempeño laboral contribuya a los beneficios de la empresa. La idea es que el día de mañana quede trabajando a tiempo indeterminado en el hotel.

No se encuentra formalizado el proceso de Reclutamiento y Selección. Yamila, la última incorporación, salió de la base de datos del club; ella realiza tareas administrativas en el hotel. Ella comenzó con otro programa que le sigue al PPP, porque el mismo no se podía llevar a cabo ya que había finalizado el plazo.

**3- ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utilizan? ¿Cuentan con una base de datos?**

Los medios de reclutamiento que utiliza la empresa son a través de Curriculum espontáneos, a través del mail (correo electrónico), y personalmente. Se llena una ficha especificando los datos personales y en qué puesto les gustaría trabajar.

No cuentan con una base de datos, se guardan todas aquellas fichas hasta cierto tiempo.

**4- ¿Cuál fue el método de reclutamiento que utilizaron para contratar a PCD?**

La primera contratación: fundación ASDRA.

La segunda y la tercera contratación: a través de la base de datos del CEC.

**5- ¿Considera que existen problemas para reclutar PCD? Si/No ¿Cuáles?**

Los problemas para reclutar PCD se basan en que no llegan suficientes CV de Personas con Discapacidad, esto puede ser porque no poseen el CUD por eso no lo especifican en su Curriculum.

**6- ¿Contaron con un asesoramiento externo para solucionar dificultades o desarrollar el proceso?**

Asesoramiento externo no solemos utilizar. Lo que si hacemos es trabajar en conjunto con el CEC. Lo que se realiza primero, antes de una búsqueda, es conocer el puesto donde la persona va a formar parte, se debe considerar todo lo que se necesite para que nos sirva a nosotros como empleador y a ella como empleada. Es más, uno se tiene que formar más que ellos, porque ellos están contentos con los que les está pasando.

En la entrevista se averigua qué tipo de discapacidad tienen, por ejemplo: en el último ingreso se conocía el tipo de discapacidad ya que el ingreso fue a través del PPP, donde se especificaba a través del CUD. En el segundo caso, se conocía porque estaba en la base de datos del club, para lo cual se trabajó con una persona que realizaba lenguajes de señas, ya que el postulante en este caso era sordo mudo.

**7- ¿Aquellas personas a las que decidieron no contratar son tenidas en cuenta para una futura búsqueda?**

Los Curriculum de aquellas personas que no ingresaron quedan para ser tenidos en cuenta en un futuro. En el caso de los Curriculum de PCD son los menos, no hay muchos, en el caso del PPP tuvimos 3.

Si nos llega un CV de PCD de manera espontánea, lo tendríamos en cuenta a través del club para que no sólo contribuya al hotel sino para todos los miembros del club.

**8- ¿Qué importancia tiene para su empresa la inserción de personas con discapacidad en el mercado laboral?**

El área de RRHH está comprometida con la causa, es decir con la inserción laboral de PCD, mientras que los directivos de la empresa desconocen la temática. El departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo a futuro lograr insertar una Persona con Discapacidad de manera efectiva, es decir que la misma pertenezca a la planta permanente de la empresa.

**Nombre de la persona entrevistada:** Eliana Olea

**Empresa:** Oficina de Empleo de la Municipalidad de Córdoba

**Cargo:** Encargada de llevar a cabo las incorporaciones de PCD y de generar el vínculo con las empresas.

Las oficinas de empleo son una institución que depende de la municipalidad, que articula con ciertos programas del ministerio de trabajo de la Nación y en cierta manera se acompaña en cuanto a capacitación laboral. Uno de los roles que ella desempeña es de relacionador de empresas, dicha función la lleva a cabo junto con otros compañeros. En la oficina pública como no hay una base de datos existente que se pueda ofrecer actualizada lo que se hace es contactar con las empresas de manera personalizada, asisten a las reuniones que lleva a cabo el club de empresas comprometidas y ahí tienen una articulación con el sector empresarial.

Ellos como relacionadores mantienen una entrevista formal con las Personas con Discapacidad, evalúan a las personas y después de ahí tratan de ubicarlas en las distintas organizaciones. Nunca hemos tenido problemas en cuanto al desarrollo laboral de PCD, y si han surgido problemas fue más que nada por negligencias por parte de las empresas y no de las personas contratadas.

En las entrevistas que hemos tenido con PCD y respecto a los métodos de reclutamiento en las empresas empleados para las mismas, hemos tratado de que se utilicen los mismos criterios que cualquier otro proceso llevado a cabo.

La historia laboral tiene una base pre- armada que viene desde el ministerio de la Nación, se tienen en cuenta los estudios cursados que tiene la persona, así como las experiencias laborales, etc. Este formulario no está en internet sino que la persona lo puede completar solamente en las oficinas de empleo.

Se hizo una difusión con la dirección de discapacidad, ellos recibían los Curriculum vitae y los cargaban generando la historia laboral de las personas. Ellos asumen el compromiso de informar en las distintas instituciones y luego de ahí van recibiendo los Curriculum formando una “base de datos” con la historia laboral de las personas.

De todos los programas implementados el más utilizado es el de entrenamiento. El ministerio se hace cargo de todos los gastos y de todo el movimiento de la papelería que

haga falta. Una vez que la persona haya ingresado a trabajar con el programa “Entrenamiento”, se le hace un seguimiento para saber cómo se va desarrollando la persona dentro de las organizaciones.

**¿Al momento de cubrir la vacante de un puesto, surgió algún problema para conseguir la cantidad de Curriculum Vitae que cumpla con las exigencias del puesto?**

Si, generalmente se presentan dificultades, sobre todo si se requieren cubrir puestos con estudios universitarios o en curso. Además, cuando se busca una persona con determinada discapacidad, esto complejiza la tarea a la hora de realizar la búsqueda para satisfacer las necesidades de la empresa que quiere cubrir una vacante con dicha persona.

Tiene que ver creo con las exigencias de las empresas, y por ahí, desde la Oficina de Empleo trabajamos con sectores más vulnerables socialmente, que también desean incorporarse a trabajar, y que no se les está abriendo las puertas para poder desarrollarse laboralmente.

Otro de los problemas que surgen cuando la persona está integrada en la nómina de la empresa son:

La integración en los puestos pero no tanto con la tarea, sino con los compañeros. Hay temores de decir algo que no corresponda por parte de sus compañeros de trabajo, además de usar términos que puedan afectar al otro; y desde la otra parte (PCD) al rechazo.

Otra cuestión es que se presentaron ausencias sin aviso, en los puestos operativos. Las ausencias son por tener cita al médico u otra contrariedad que de hablarse con los dueños, es tratable.

Otro es generar la confianza, de que si algo sale mal es normal o parte del proceso de inducción al puesto de trabajo, y las PCD tienden a no avisar si hay un error en alguna tarea por miedo a ser despedido.

No son cosas diferentes a las que viven cualquier persona, sólo que en ellos se incrementa muchísimo, porque han venido pasando situaciones de discriminación, que impacta fuertemente en la persona y su desenvolvimiento, y de posibilidades de acceso a ciertas actividades como la escuela o el trabajo, es por ello que cuidan sus espacios.

**Nombre de la persona entrevistada:** Dolores Quiroga

**Empresa:** Empresa “Y”

**Cargo:** Representante de RRHH

**1- ¿Se insertó laboralmente a PCD en la empresa? ¿Cuántas?**

Sí, hoy en día trabajan con nosotros 6 personas y llegamos a incluir 8, dos de ellos no trabajan actualmente.

**¿Qué tipo de discapacidad tienen?**

Hoy en día las personas que tenemos son: una persona con discapacidad auditiva total, dos personas con discapacidad intelectual (síndrome de down), y tres personas con discapacidad motriz.

**2- ¿Cómo se realizó el proceso de Reclutamiento y Selección? ¿Fue el habitual o hubo modificaciones puntuales?**

En el reclutamiento si hubo modificaciones, en el proceso de selección hubo algunas.

En el reclutamiento, no teníamos en nuestras bases de datos CV de PCD. Nosotros como somos una empresa que tenemos muchos empleados, y actualmente hay gente que quiere trabajar con nosotros, tenemos muchos CV que nos traen la gente voluntariamente.

Entonces, siempre nos basamos en esos CV para cualquier reclutamiento. Y en algunos casos, que vemos que en nuestra base no tenemos, sacamos un aviso o buscamos por otro lado (las fuentes de reclutamiento normal). En el caso de PCD, fue distinto porque se eligió una fuente de reclutamiento diferente al habitual.

**¿Quién es el encargado de realizar las entrevistas?** nosotros, únicamente pedimos CV a las fuentes externas de reclutamiento, desde esta empresa no se pide ningún tipo de apoyo. El proceso de selección lo realizo yo (Dolores Quiroga), soy la encargada de cubrir la búsqueda.

## **La entrevista, ¿Cómo se llevó a cabo?**

Fuimos cambiando estrategias, se va realizando a través de prueba-error, tratando de utilizar las mismas herramientas que en los otros procesos pero con las adaptaciones o el apoyo que hagan falta.

Por ejemplo, si la persona tiene discapacidad auditiva realizamos la entrevista con una intérprete de lengua de señas.

En el caso de personas con discapacidad intelectual recibimos un asesoramiento de una psicóloga y una psicopedagoga que nos ayudaron, siendo los únicos casos que recibimos ayuda externa para el proceso de selección y la sensibilización del grupo.

Y en el caso de las personas con discapacidad motriz, la primera vez que lo hicimos mixto que podían participar personas con y sin discapacidad nos encontramos con PCD mucho más tímidas, y en esta búsqueda necesitábamos vendedores. Por eso la segunda vez que se realizó el proceso para el mismo puesto, la diferencia que hice fue que a todos los cité a la actividad grupal directamente y a las PCD los cité previamente a una entrevista individual, se convocó por ejemplo a 16 personas de las cuales pasaron al assessment 8, porque esta vez se las conoció a las personas y se evaluó más el perfil con anterioridad.

**¿En una entrevista se pregunta el tipo de discapacidad y grado?** Si, se pregunta todo ya que es lo que debería ser. Se realiza para conocer ciertos aspectos que pueden ser importantes al momento de analizar el puesto que dicha persona vaya a ocupar. Es importante para saber las herramientas que utiliza la persona para hacerse entender con su entorno, es decir conocer cuáles son esas herramientas que sirven para suplir sus necesidades.

**¿Se hicieron adaptaciones en los puestos de trabajo?** No fue necesario hacer ningún tipo de adaptación, lo que en todo caso se hace es brindar capacitaciones a todo el entorno de trabajo (Jefe y a los compañeros de trabajo) en el cual se va a desarrollar la persona. Es decir por ejemplo, capacitarlos para que conozcan como comunicarse con las personas, enseñarles que tienen que hablar de manera pausada, modular bien. Después que se hace esa capacitación previa, la persona ingresa.

En el caso de personas con discapacidad intelectual por ejemplo, viene una persona externa a la empresa a brindar una capacitación.

### **¿Cuál es la modalidad de contratación de las PCD?**

Contrato por tiempo indeterminado. Es el mismo tipo de contrato para todas las personas, están a prueba durante los tres primeros meses hasta que después quedan efectivos cobrando el mismo sueldo que todos.

En cuanto a la condición física preexistente del postulante se le solicita el CUD (si lo tiene) y sino lo que se hace es hacerle un pre-ocupacional médico y los resultados se homologan en el ministerio de trabajo.

### **3- ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utilizan? ¿Cuentan con una base de datos?**

Son cuatro fuentes las que utiliza la empresa: la interna (recomendados y CV espontáneos que llegan a la empresa), Provincia, Municipalidad y el club. A veces se superponen porque tienen los mismos datos.

La empresa no tiene una base de datos formalizada, pero se fue armando una con aquellos CV enviados a través de la municipalidad, de provincia, del club.

En este caso particular de PCD, pedimos en los primeros procesos colaboración con el programa NEXO del gobierno de la provincia; y ellos nos hicieron un reclutamiento previo y nos mandaron una cierta cantidad de CV pre filtrado con los requisitos que nosotros le habíamos pedido en un perfil del puesto.

A esos CV nosotros le volvimos a hacer un filtro, una pre selección y los que nosotros consideramos que se adecuaban al perfil, sí participaban del proceso de selección. Como provincia en las últimas búsquedas se demoró un poco, también nos contactamos con la municipalidad y con el club. Además, cuando nosotros comunicamos en la empresa que comenzábamos con esta política de inclusión laboral de PCD, muchos empleados nos trajeron CV de PCD conocidos o familiares.

### **4- ¿Cuál fue el método de reclutamiento que utilizaron para contratar a PCD?**

- dejo su CV en la base de datos de la Provincia
- dejo su CV en la base de datos de Municipalidad.

5- **¿Considera que existen problemas para reclutar PCD? Si/No ¿Cuáles?**

Existe un problema para buscar algún perfil más específico, pero no me ha tocado buscar como por ejemplo: un contador. Lo que sí ha pasado, no sé si es por las fuentes que utilizamos, es no encontrar perfiles con la experiencia que se necesita. Quizás que no se está buscando donde se tiene que buscar, no es que no haya personas que cumplan con ese perfil sino que de las bases que se utilizamos le han costado conseguir perfiles un poco más preparados (con más experiencia), tendrá que ver por ejemplo con la discriminación que hay en la sociedad... son menos las oportunidades que tienen de trabajar y de participar en un proceso de selección.

6- **¿Contaron con un asesoramiento externo para solucionar dificultades o desarrollar el proceso?**

En el caso de las personas que tienen discapacidad auditiva se realizó la entrevista acompañada con una intérprete de lengua de señas.

En el caso de personas con discapacidad intelectual recibimos un asesoramiento de una psicóloga y una psicopedagoga que nos ayudaron, siendo los únicos casos que recibimos ayuda externa para el proceso de selección y la sensibilización del grupo.

7- **¿Aquellas personas a las que decidieron no contratar son tenidas en cuenta para una futura búsqueda?**

Si, quedan por orden de mérito y si el perfil es acorde para otro puesto.

8- **¿Qué importancia tiene para su empresa la inserción de personas con discapacidad en el mercado laboral?**

Para la empresa es muy importante porque es una política que no está por estar, sino que está por una convicción de la empresa. Consideramos que todas las PCD tienen tanto potencial como aquellas personas que no tienen ningún tipo de discapacidad y por tal motivo se merecen un trabajo digno. Al principio surgió como una política de

responsabilidad social empresarial y la idea va más allá de eso, siendo una convicción para la empresa.

**Nombre de la persona entrevistada:** Delia Ferro

**Empresa:** Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social de la Nación

El ministerio de trabajo, empleo y seguridad social de la nación trabaja en conjunto con la municipalidad de Córdoba para desarrollar sus programas. Está conformado por cuatro oficinas de empleo que trabajan articuladamente entre ellas.

Las oficinas de empleo cuentan con una persona encargada de realizar los contactos directos con las empresas, cumpliendo así el rol de Relacionador de empresas. Las actividades que desarrollan son, en un principio generar el contacto inicial con las empresas realizando un análisis profundo de los puestos que la empresa puede cubrir con PCD; llevando a cabo la elaboración de un perfil acorde a los requisitos del puesto. Su fin es buscar el compromiso total por parte de las empresas en relación a la inserción laboral de las personas con discapacidad.

Una vez elaborado el perfil del puesto la búsqueda comienza a través de una base de datos que está constituida por la historia laboral de personas con discapacidad que poseen el certificado único de discapacidad (CUD). Esta base de datos pertenece al municipio de cada ciudad para la cual no se realiza convocatoria pública sino que está conformada por aquellas personas que fueron recomendadas y por el boca en boca.

El ministerio de trabajo, empleo y seguridad social de la nación lleva a cabo el programa **Promover la igualdad de oportunidades para el empleo**. En este programa pueden participar todas aquellas personas desempleadas mayores de 18 años sin límite de edad, en situación de discapacidad, siendo ésta abalada por la certificación oficial (CUD).

Este programa se divide en dos líneas en función al tipo de discapacidad que posean las personas que lo vayan a integrar:

- Línea 1 (Actividades asociativas de interés comunitario): podrán participar de la misma, personas con discapacidad mental y trastornos psiquiátricos. Podrá ser llevada por instituciones sin fines de lucro así también como por entes públicos. Los proyectos a ser realizados tendrán una duración mínima de 12 meses y una duración máxima de 24 meses, y la cantidad de participantes tiene como mínimo 8 personas y máximo 12.

- Línea 2 (Actividades de apoyo a la inserción laboral): en este programa otorgado por el ministerio, podrán participar aquellas personas en situación de discapacidad que por su condición **Bio-psico-social** queden exceptuadas de la línea anterior. Incluirá personas con **discapacidades sensoriales en todas sus formas, motrices, etc.**

A diferencia de la línea anterior en la cual encontramos una sola modalidad, esta presenta un abanico de posibilidades categorizadas en distintos tipos de prestaciones. En el caso del programa de inserción laboral las contrataciones son por tiempo indeterminado, lo cual genera que los participantes dejen de percibir la pensión otorgada por el gobierno. La oficina de empleo se encarga de llevar a cabo capacitaciones y entrenamientos laborales para los participantes cuyo fin es brindar herramientas que mejoren la empleabilidad de las PCD.

Todas aquellas personas que se incorporen a esta línea podrán participar de la misma durante 2 años.

Para aquellas empresas que decidan llevar a cabo algún tipo de programa de la línea 2, el gobierno le otorgará incentivos relacionados con la contratación de aquellos trabajadores con discapacidad.

Los trabajadores con discapacidad reciben la suma de \$1.500 (tiempo completo) o \$750 (tiempo parcial) durante 12 meses, que el empleador podrá descontar del monto total de la remuneración a percibir según el convenio colectivo de trabajo que le corresponda. A su vez, se le aplicarán beneficios impositivos nacionales y provinciales que se encuentran vigentes para la inserción laboral de trabajadores con discapacidad.

Las empresas no necesariamente tienen que utilizar todas estas modalidades en conjunto sino que pueden disponer de aquella que sea más conveniente a su situación actual, es decir se puede aplicar la utilización de la base de datos en conjunto con el programa Promover; el programa Promover sólo o la intermediación laboral sin la utilización de los dos anteriores (Sin el programa promover y sin la base de datos).

**Nombre de la persona entrevistada:** Gastón Hernández

**Empresa:** Oficina de intermediación laboral de la Agencia de Promoción del Empleo y Formación Profesional de la Provincia de Córdoba.

**1. ¿Cuál es la función que cumplen ustedes en la inserción laboral de PCD?**

Nosotros somos el nexo entre las necesidades de las PCD en encontrar un empleo y la empresa de cubrir un determinado puesto.

Primero nosotros visitamos a la empresa, hacemos un análisis ambiental, hablamos el tema de la discapacidad, cuáles son los beneficios y los mitos, tratamos de romper las barreras; y ver si la empresa es permeable para recibir una PCD, ver también la situación edilicia que es muy importante por la accesibilidad para las personas, ver el puesto y su diseño que es la clave.

Después sigue unir la otra parte, cubrir ese puesto que nos está pidiendo la empresa.

**¿Se desarrolla un perfil del puesto?**

Sí, es armado y construido el perfil conjuntamente con la empresa. Se envía un formato predeterminado por mail, acompañado con un anexo de discapacidad que cuenta con aspectos que hacen referencia a la misma, que en la visita previa se le explica cómo está constituido y que información deben ingresar en dicho perfil, es necesario explicarle ya que muchas empresas no tuvieron alguna experiencia en la contratación de PCD.

La sensibilización en la empresa también es importante porque hay empresas que no están preparadas, más allá de lo edilicio, en contratar PCD. Es decir, que en el análisis ambiental debemos tener en cuenta lo social y físico.

**¿Se averigua qué motiva a la empresa a contratar PCD?**

Si, indagamos un poco eso en la primera reunión con la empresa. Hay empresas que se contactan con nosotros porque tienen referencia de otras empresas, y es importante que estén motivados cuando comienzan a realizar el proceso de selección de PCD, ya que ahí comienza todo.

## 2. ¿Cómo se realiza el proceso de Reclutamiento y Selección?

Primero, las PCD piden un turno para entrevista. La entrevista es de admisión a la base de datos, en la que nosotros valoramos el perfil laboral y también la discapacidad. La mirada está básicamente puesta en las habilidades y competencias, y el potencial que tiene la persona. Y la mirada en la discapacidad está puesta para que el puesto pueda ser adaptado lo mejor posible. También, la entrevista es para saber si el sujeto entrevistado es un sujeto capaz de desempeñarse laboralmente, porque hay casos en los que se requiere una derivación a otras instancias previas que es lo que sería salir al mercado del trabajo, como por ejemplo un taller protegido.

Después de la entrevista, a la persona la pasamos a la base de datos.

Luego comienza el pedido por parte de las empresas, con un perfil determinado. Se comienza buscando los candidatos en la base de datos, para luego volver a revisar la entrevista realizada al postulante para ver detalles que en el sistema no aparecen. Como por ejemplo corroborar las ayudas técnicas que pueden necesitar la persona o no, si usa audífono o si necesita un intérprete o si usa silla de rueda o algún programa determinado, etc. Todo para saber si la empresa está dispuesta a realizar algún tipo de adaptación en el puesto de trabajo.

Luego se pasa a la instancia de la vinculación con la empresa, y existen dos formas. Una de las formas, que es la menos utilizada, es enviar directamente el reclutamiento a la empresa.

Generalmente lo que se hace es una pre-selección y después la selección conjuntamente con la empresa, que es la segunda forma incluyendo el reclutamiento como paso previo; o el reclutamiento y directamente la selección con la empresa, que en esta última nosotros actuamos como observador dejando que la empresa realice la entrevista.

Y por último la selección definitiva es realizada por la empresa. Por consiguiente la persona puede ingresar a la empresa por un programa de empleo o no, ya que existen empresas que deciden contratar a tiempo indeterminado.

Después de que ingresa la persona a la empresa, depende del tipo de discapacidad que tenga, nosotros ofrecemos un acompañamiento si lo requieren. Por ejemplo, en el caso de personas ciegas la primera semana o lo que la persona necesite para el

reconocimiento del espacio. El acompañamiento es para ayudar a la empresa en el proceso de inducción de la persona a su puesto de trabajo y entorno laboral.

También se realiza un monitoreo o seguimiento donde se los visita a los chicos, se ve como están en el puesto, si se realizó alguna adaptación, si la empresa necesita algún recurso, en sí, se va siguiendo el caso. En el caso de que la empresa realice la contratación a tiempo indeterminado nosotros nos desvinculamos y dejamos el proceso en manos de ellos mismos.

Es muy importante, para que se realice todo de manera correcta. El taller de sensibilización que se le realiza a la empresa, que se brinda por lo general a los jefes directos de la persona con discapacidad y a sus futuros compañeros para que no caigan en una cuestión proteccionista que después sería perjudicial para el postulante. La idea es promover la autosuficiencia, la autogestión de los chicos, siendo eso lo más importante de transmitir a la empresa. Por suerte la mayoría de las empresas con las que trabajamos exigen a los chicos con discapacidad en el trabajo lo mismo que a los otros chicos.

**3. ¿Cuentan con una base de datos?**

Si contamos con una base de datos.

**4. ¿La base de datos está conformada por personas que solamente tienen el CUD?**

Sí, es el requisito excluyente. Es por una cuestión administrativa, que para que nos aprueben un programa es necesario el CUD. Es para conocer el diagnóstico de la persona, ya que no es lo mismo realizar una entrevista a una persona con discapacidad motriz que una persona con discapacidad mental.

**5. ¿Cómo llegan las personas a la base de datos? ¿A través de qué medios?**

A través del boca en boca, publicidad de la agencia, también por el ministerio de desarrollo social de la dirección de discapacidad, además de distintas fundaciones.

**6. ¿Qué aspectos son considerados al momento de llenar la base de datos?**

Los datos personales, la categorización del perfil (en qué puesto se puede desempeñar la persona) determinando prioridades, ya que existen personas que tienen formación en informática pero también le gustaría trabajar en otra actividad, y se mide la prioridad en la formación y luego en la expectativa de la persona.

**7. ¿Realizan entrevistas laborales? ¿Cómo se desarrollan?**

Las entrevistas son personalizadas, semi-dirigidas, cuentan con preguntas que son bastantes abiertas, por lo general duran una hora o un poco menos depende de la discapacidad de la persona a ser entrevistada.

**8. ¿Qué aspectos hay que tener en cuenta, a modo de consejo, para realizar una entrevista a una PCD?**

En primer lugar, tenes que poseer conocimientos de todos los tipos de discapacidad, ya que a través del mismo vas a saber qué es lo que requerís para cada tipo de entrevista. Por ejemplo, si vos tenes conocimientos sobre la sordera sabes que si entrevistas a una persona que posea dicha discapacidad necesitas si o si un intérprete.

Hay que tener bien en claro cuál es el objetivo de la entrevista, es una entrevista laboral, no una entrevista psicológica. Tratando de evaluar el perfil de la persona, además del potencial y la debilidad de la misma. Elaborando una descripción de lo observado en la entrevista desde lo más obvio hasta aquellos datos que uno pueda observar.

La entrevista se desarrolla con la persona sin la presencia de la familia. Consultando a los padres aspectos que el hijo desconoce, como por ejemplo si tiene obra social.

**9. ¿Se está implementando algún plan de inserción laboral de PCD actualmente?**

**¿Cuál?**

Si, el programa reconversión, el PPP (programa primer paso).

#### **10. ¿Qué modalidad de contratación utilizan?**

Con los programas de empleo, es decir como un programa de entrenamiento que es otorgado como una beca por parte del gobierno que no tiene ningún costo para la empresa. El mismo programa tiene otra modalidad que es CTI, Contrato por Tiempo Indeterminado, se le otorgan los \$1500 a la empresa y la misma abona la diferencia al empleado.

#### **11. ¿Considera que existen problemas para reclutar PCD? Si/No ¿Cuáles?**

Si existe un problema. Te voy a dar un ejemplo, a las 8:00 Hs. estaba citada una chica a una entrevista y no viene. Para la temática de la discapacidad tenes que tener mucho tacto, ya que vienen todos los días de que quiero trabajar y cuando los citás a la entrevista no vienen. Depende de cuestiones sociales, ya que dicen querer trabajar y en realidad lo que están buscando es un subsidio.

Otra cosa que se ve, es que la dificultad está para los puestos más calificados. Por ejemplo, lo que se piden mucho ahora es informática ya sean ingenieros en sistema o analistas en sistemas, y de ese tipo de formación no estamos teniendo postulantes.

Porque una persona calificada no accede muy fácilmente a un programa del gobierno, ya que quiere un contrato en blanco a tiempo indeterminado.

#### **Cuando la empresa le presenta un puesto para cubrirlo, ¿cuántos candidatos le envían ustedes?**

Mínimo cuatro, una terna. Se hace selecciones con más personas, pero no lo estamos haciendo más ya que con la diversidad de discapacidades la empresa se termina perdiendo.

#### **¿Las empresas piden un candidato con cierta discapacidad?**

Si, a veces sí. Pero nosotros no le prestamos atención, no se le da importancia. Tratamos nosotros de manejar ese problema, tratando de evaluar cuál es el tipo de discapacidad que es acorde al puesto.

**12. ¿Qué importancia tiene la inserción de personas con discapacidad en el mercado laboral?**

La importancia es incluir en la sociedad a las minorías. Ya sea personas con discapacidad, como de ex convictos, homosexuales, etc.

Es importante para romper barreras, para lograr entender la diversidad. Ya que todos somos personas y se deben brindar las oportunidades para todos. Tratando de ver en un principio a la persona y no la discapacidad.

**Nombre de la persona entrevistada:** Marcelo Lesta

**Empresa:** Arcor

**Cargo:** Jefe de Desarrollo de RRHH

**1- Se insertó laboralmente a PCD en su empresa? ¿Cuántas están trabajando actualmente?**

Actualmente bajo el programa trabajan 17 personas en Argentina y 114 personas en Brasil.

**2- ¿Cuál fue la modalidad de contratación de dichas personas?**

Contratos efectivos, Pasantías, Eventual; de acuerdo a la disponibilidad de cada planta y/o edificio.

**3- ¿Cuál es el tipo de discapacidad que presentan las personas contratadas?**

En la empresa tienen personas con discapacidad intelectual leve, discapacidad motriz en miembros inferiores y superiores y discapacidad Sensorial (Auditiva, visual).

**4- ¿Cómo se realizó el proceso de reclutamiento y Selección? ¿Fue el habitual o hubo modificaciones puntuales?**

El procedimiento es el mismo, lo que se anexa es: un relevamiento de planta y accesibilidad a los puestos de trabajo más una revisión administrativa para cada posibilidad de contratación (Si tiene pensión qué tipo; por si llega a perder con la contratación, el tipo de obra social, el requerimiento del CUD).

**5- ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utilizan? ¿Cuentan con una base de datos?**

En la empresa utilizan como fuente de reclutamiento los talleres protegidos, los contactos con universidades, referidos.

**6- ¿Cuál fue el método de reclutamiento que utilizaron para contratar a PCD?**

Una vez que en la empresa sabe la posición que será cubierta por la PCD, y que hayan sido relevadas la accesibilidad a la planta y el puesto, se avanza con distintas fuentes de reclutamiento ya que todas son válidas. Participan de un proceso de entrevista con varios selectores (Como cada postulante que aplica a la compañía).

**7- ¿Considera que existen problemas para reclutar Personas con Discapacidad? Si/No. ¿Cuáles?**

Depende el tipo de puesto que se requiera se presenta una dificultad mayor o menor. A la empresa le lleva un poco más de tiempo realizar las validaciones de las áreas intervinientes: legales, gerencia médica, gerencia administrativa.

**8- ¿Contaron con un asesoramiento externo para solucionar dificultades o desarrollar el proceso?**

Desde el inicio la empresa trabajó con la ONG La Usina.

**9- ¿Aquellas personas a las que decidieron no contratar son tenidas en cuenta para una futura búsqueda?**

Se da el mismo tratamiento que a todos los postulantes.

**10- Por último, ¿Qué importancia tiene para su empresa la inserción laboral de Personas con Discapacidad en el mercado laboral?**

Constituye una oportunidad de diversificar su fuerza de trabajo y generar oportunidades a los nuevos colaboradores y equipos existentes; siempre con el objetivo puesto en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

# ANEXO 3

Sistema de Instrucciones de Publicidad - WEBSAG 1.0

## PRESUPUESTO



Presupuesto: <b>1307</b>	Tipo de Contrato: <b>Estandar</b>	Fecha: <b>12/02/2014</b>	Mes Inicio: <b>02/2014</b>	Mes Fin: <b>02/2014</b>	Pedido de Esp./Ref.: <b>0</b>
Cliente: <b>club de empresas</b>	Anunciante: <b>club de empresas</b>	Rubro: <b>VARIOS</b>	Producto:		
Descuento Cliente:	Descuento Escala 1:	Descuento Escala 2:	Descuento Especial (%): <b>0,00</b>	Canje: <b>NO</b>	

Spot	Tipo de Spot	Segundos
------	--------------	----------

1 CLUB DE EMPRESAS	Texto	73,00	SE REALIZA UNA CONVOCATORIA ABIERTA A TODAS AQUELLAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD QUE DESEEN CONSEGUIR UN TRABAJO DONDE PODER DESARROLLARSE EN EL PLANO LABORAL Y PERSONAL . LA MISMA SERA PARA CONSTITUIR UNA BASE DE DATOS QUE FACILITE SU INSERCIÓN LABORAL EN DISTINTAS EMPRESAS . ESTA CONVOCATORIA ESTA GENERADA POR EL CLUB DE EMPRESAS COMPROMETIDAS CORDOBA . CONFORMADO POR EMPRESAS GRANDES , MEDIANAS Y PEQUEÑAS DE DISTINOS RUBROS CON EL FIN DE PROMOVER OPORTUNIDAD DE EMPLEO PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD MEJORANDO LA EMPLEABILIDAD , FACILITANDO SU CONTRATACION Y REINSERCIÓN LABORAL . SI TE INTERESA LA CONVOCATORIA CARGA TU CV EN: CECCORDOBA.ZONAJOBS.COM.AR PARA MAS INFORMACION ENVIAMOS UN MAIL A INFO@CECCORDOBA.COM.AR
--------------------	-------	-------	--

PROGRAMA	RUBRO	TARIFA DE SPOT	A SPOT	VECES x DIAS	SEG.	TOT. DIAS	HORA	EMISION	BRUTO		
<b>MES DE EMISION: 02/2014</b>											
1JUNTOS (PLAZA CADENA)	SEGUNDOS COMUNES	143,00	1	1	1	73	1 08:00 13:30	12	10.439,00		
2ANIMATE (LAV) (100.5 FM CORDOBA)	SEGUNDOS COMUNES	31,00	1	1	1	73	1 09:00 14:00	12	2.263,00		
<b>Bruto (\$):</b>	<b>12.702,00</b>	<b>Impuesto a los Sellos (\$):</b>	<b>0,00</b>	<b>Descuento</b>	<b>0,00</b>	<b>IVA Ins. (\$):</b>	<b>2.667,42</b>	<b>IVA No Ins. (\$):</b>	<b>0,00</b>	<b>Neto (\$):</b>	<b>15.369,42</b>

Sistema de Instrucciones de Publicidad - WEBSAG 1.0

## PRESUPUESTO



Presupuesto: <b>1308</b>	Tipo de Contrato: <b>Estandar</b>	Fecha: <b>12/02/2014</b>	Mes Inicio: <b>02/2014</b>	Mes Fin: <b>02/2014</b>	Pedido de Esp./Ref.: <b>0</b>
Cliente: <b>CLUB DE EMPRESAS</b>	Anunciante: <b>CLUB DE EMPRESAS</b>	Rubro: <b>VARIOS</b>	Producto: <b>POPULAR</b>		
Descuento Cliente:	Descuento Escala 1:	Descuento Escala 2:	Descuento Especial (%): <b>0,00</b>	Canje: <b>NO</b>	

Spot	Tipo de Spot	Segundos
------	--------------	----------

1 CLUB DE EMPRESAS	Texto	73,00	SE REALIZA UNA CONVOCATORIA ABIERTA A TODAS AQUELLAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD QUE DESEEN CONSEGUIR UN TRABAJO DONDE PODER DESARROLLARSE EN EL PLANO LABORAL Y PERSONAL . LA MISMA SERA PARA CONSTITUIR UNA BASE DE DATOS QUE FACILITE SU INSERCIÓN LABORAL EN DISTINTAS EMPRESAS . ESTA CONVOCATORIA ESTA GENERADA POR EL CLUB DE EMPRESAS COMPROMETIDAS CORDOBA . CONFORMADO POR EMPRESAS GRANDES , MEDIANAS Y PEQUEÑAS DE DISTINOS RUBROS CON EL FIN DE PROMOVER OPORTUNIDAD DE EMPLEO PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD MEJORANDO LA EMPLEABILIDAD , FACILITANDO SU CONTRATACION Y REINSERCIÓN LABORAL . SI TE INTERESA LA CONVOCATORIA CARGA TU CV EN: CECCORDOBA.ZONAJOBS.COM.AR PARA MAS INFORMACION ENVIAMOS UN MAIL A INFO@CECCORDOBA.COM.AR
--------------------	-------	-------	--

PROGRAMA	RUBRO	TARIFA DE SPOT	A SPOT	VECES x DIAS	SEG.	TOT. DIAS	HORA	EMISION	BRUTO		
<b>MES DE EMISION: 02/2014</b>											
1PARA TODOS (LAV) (RADIO POPULAR 92.3 FM)	SEGUNDOS COMUNES	23,50	1	1	1	73	1 08:00 12:00	12	1.715,50		
<b>Bruto (\$):</b>	<b>1.715,50</b>	<b>Impuesto a los Sellos (\$):</b>	<b>0,00</b>	<b>Descuento</b>	<b>0,00</b>	<b>IVA Ins. (\$):</b>	<b>360,26</b>	<b>IVA No Ins. (\$):</b>	<b>0,00</b>	<b>Neto (\$):</b>	<b>2.075,76</b>

# ANEXO 4

## PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Rubro:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Tel/Fax:** \_\_\_\_\_ **Mail:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Carga Horaria:** \_\_\_\_\_

### Sentencia Inicial:

(Breve descripción de las características del puesto de trabajo. Ej.: el presente puesto de trabajo consiste principalmente en la tarea de armar arreglos de decoración con flores y otros elementos, siguiendo patrones estéticos específicos elegidos por el cliente y/o criterio del supervisor. Los mismos están destinados a diferentes eventos y pedidos especiales, a demanda del cliente y con cierta libertad para desarrollar la creatividad sobre los mismos).

### Descripción de tareas:

(Enunciación de las tareas comprendidas por el puesto).

1. ...
2. ...
3. ....
4. ....
5. .....

### 1. Requerimientos de Destrezas Cognitivas: (4 niveles de valoración).

#### Razonamiento:

1	2	3	4

1. Requiere aplicación del sentido común para llevar a cabo instrucciones sencillas de uno o dos pasos. Trabajar en situaciones estandarizadas con alguna o ninguna variable.
2. Requiere de aplicación del sentido común para llevar a cabo instrucciones muy detalladas pero que no incluyen aspectos orales o escritura.
3. Requiere aplicación del sentido común para seguir instrucciones proporcionadas de manera escrita, oral o por diagramas. Manejar problemas que presenten algunas variables concretas en situaciones estandarizadas.
4. Requiere aplicación de principios de pensamiento lógico o científico para definir problemas, recopilar datos, establecer hechos y diseñar conclusiones válidas. Aplicación de principios de pensamiento lógico o científico a una gran variedad de problemas intelectuales y prácticos.

**Matemática:**

1	2	3	4

1. No requiere.
2. Requiere contar operaciones simples (suma y resta)
3. Requiere sumar, restar, multiplicar y dividir todas las unidades de medición.
4. Requiere operaciones complejas.

**Lenguaje oral:**

1	2	3	4

1. No requiere.
2. Requiere hablar con vocabulario acotado y se admite algunas dificultades en la dicción.
3. Requiere hablar claro con pausas y énfasis, pronunciación correcta. Hablar improvisadamente sobre una variedad de temas.
4. Requiere estar familiarizado con la teoría, principios, métodos y terminología específica. Hablar efectiva y persuasivamente. Utilizar lenguaje técnico.

**Lecto- escritura:**

1	2	3	4

1. No requiere.
2. Requiere reconocimiento de palabras, indicadores y símbolos.
3. Requiere lectura simple y funcional.
4. Requiere lectura fluida.

**2. Demandas físicas:**

**Fuerza: (Levantar y cargar)**

Poca (0-2 Kg)	Media (2-5 Kg)	Normal (5-15 Kg)	Mucha (> 15 Kg)

**Resistencia:**

Trabaja 2 h. sin descanso	Trabaja 2-3 h. sin descanso	Trabaja 3-4 h. sin descanso	Trabaja 4 h. sin descanso

**Orientación:**

Área pequeña	Una habitación	Varias habitaciones	Edificio con plantas

**Movilidad Física:**

<b>Sin movilidad</b> Permanecer en una única posición	<b>Movilidad pobre</b> Alternar posición de pié a sentado y viceversa	<b>Movilidad media</b> Atravesar escaleras, obstáculos menores	<b>Movilidad plena</b> Utilizar MMSS y MMII integrados

**Movilidad MMSS:**

<b>Sin movilidad</b> No requiere movimientos de MMSS	<b>Movilidad pobre</b> Utilizar movimientos débiles de uno o ambos miembros	<b>Movilidad media</b> Utilizar movimientos funcionales de uno o ambos miembros de forma aislada	<b>Movilidad plena</b> Requiere la integración de ambos miembros

**Visión:**

<b>No requiere</b>	<b>Visión escasa</b> Captar luz, bultos y algunos matices de colores	<b>Visión parcial</b> Ver con dificultad, con uno o ambos ojos.	<b>Buena visión</b>

**Audición:**

<b>No requiere</b>	<b>Audición escasa</b> escuchar sonidos fuertes sin distinguir palabras	<b>Audición parcial</b> escuchar y distinguir palabras con dificultad	<b>Buena audición</b>

**3- Hábitos laborales:** (valorado según frecuencia de ocurrencia en el Puesto de Trabajo, excepto arreglo personal. Nunca, ocasionalmente, frecuentemente, siempre).

**Puntualidad:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Responsabilidad:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**4- Orientación a la tarea:** (4 niveles de valoración)

**Iniciación de La tarea:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Organización:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Secuenciamiento de tareas** (no en simultaneo)

1 por vez	2-3 en secuencia	4-6 en secuencia	7 ó más

**Ritmo de trabajo:**

Lento	Promedio	A veces rápido	Siempre rápido

**Reconocimiento de errores:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Corrección de errores:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Calidad de la tarea:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Cumplimiento de normas de seguridad:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Mantenimiento e higiene del espacio de trabajo:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**5- Destreza social comunicativa: (4 niveles de valoración).**

**Comunicación:**

Utiliza sonidos/gestos	Utiliza palabras clave/signos	Habla deficitaria	Se comunica claramente con frases/signos

**Nivel de contacto con co-trabajadores o supervisor:**

Aislado	Mínimo	Moderado	Alto

**Contacto con el público:**

No visible	Ocasionalmente	Regularmente	Continuamente

**Solicitud y aceptación de instrucciones:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Aceptación de críticas:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Disposición a aprender:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Autocontrol:**

Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Constantemente

**Relación con compañeros:**

Déficit	Inefectivo	Cuestionable	Competente

**Relación con supervisor:**

Déficit	Inefectivo	Cuestionable	Competente

**Referencias:**

**Competente:** Requiere desempeño competente que apoya el funcionamiento ocupacional y conduce a resultados positivos.

**Cuestionable:** Admite desempeño cuestionable, o trabaja la mayor parte del tiempo en compañía de compañeros y supervisor y ocasionalmente en solitario.

**Inefectivo:** Admite desempeño inefectivo, o trabaja la mayor parte del tiempo en solitario y ocasionalmente en compañía de compañeros y supervisor.

**Déficit:** No requiere de relación con compañeros y/o supervisor.

**Anexo**

1.- Tamaño de la empresa (o n° de trabajadores): \_\_\_\_\_

2.- Volumen y/o ritmo del trabajo (cantidad/tiempo): \_\_\_\_\_

En general: \_\_\_\_\_ En este puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

3.- Porcentaje de cambio/rotación del personal:

En general: \_\_\_\_\_ En este puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

4.- N° de supervisores: \_\_\_\_\_

Nivel de cambios: \_\_\_\_\_

5.- N° de trabajadores en este puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

Durante las mismas horas: \_\_\_\_\_

6.- N° de trabajadores con discapacidad en el puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

7.- Características de la cultura de trabajo (Ej.: se permite comer/beber, dialogar, tomar tiempos de descanso, etc). Completar solo datos que complementen al análisis ambiental.

---

---

---

---

---

---

---

---

8.- Características del entorno (barreras físicas, temperaturas extremas, etc.): Completar solo datos que complementen al análisis ambiental.

---

---

---

---

---

---

---

Comentarios adicionales: