



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**“El rol de R.R.H.H. en la inclusión de individuos con capacidades  
diferentes dentro de las empresas privadas”**

---

**Autor: Lic. Gustavo Bronstein**

**Tutor: Dr. Pedro Andrieu**

Buenos Aires, noviembre de 2008.-



Universidad de Buenos Aires



### **Agradecimiento**

**Dedico esta tesis a mis padres Pablo Bronstein y Susana Podlubne por el gran apoyo y acompañamiento que me han brindado en el camino que significó elaborar la misma.**

**Agradezco el esfuerzo y dedicación de tiempo por parte de todos aquéllos que han contribuido en la elaboración de esta tesis, destacando la labor desempeñada por el Tutor Dr. Pedro Andrieu y el Dr. Jorge Stern, con sus consejos y estímulos para poder concluir el presente trabajo.**

**Deseo mencionar también mi profundo agradecimiento por la colaboración desinteresada y los aportes efectuados por los distintos profesionales contactados con motivo de la realización de esta tesis.**

**Por último, deseo agradecer a la Fonoaudióloga María Magdalena Tato por haber contribuido a mi recuperación auditiva en el proceso de rehabilitación posterior al implante coclear, lo cual incrementó significativamente mi interés en el desarrollo de la temática tratada en la presente tesis.**



Universidad de Buenos Aires



**DECLARACIÓN**

**"Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifican explícitamente las contribuciones de terceros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución.**



INDICE

INDICE DE CUADROS .....	6
1 SINTESIS DE CONTENIDOS .....	8
2 INTRODUCCIÓN .....	10
2.1 ELECCIÓN DEL TEMA .....	10
2.2 PLANTEO DEL PROBLEMA .....	10
3 FUNDAMENTACION .....	11
4 OBJETIVO GENERAL .....	12
4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
5 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS .....	13
5.1 TAREAS EJECUTADAS .....	13
6 MARCO TEÓRICO .....	14
6.1 LOS ENFOQUES SOBRE LA DISCAPACIDAD .....	14
6.1.1 <i>El modelo médico</i> .....	16
6.1.2 <i>Modelo de Rehabilitación</i> .....	16
6.1.3 <i>Modelo de servicios y factores sociales</i> .....	17
6.1.4 <i>Modelo de la organización social y la relación del individuo con la sociedad</i> .....	17
6.2 PERSPECTIVAS SOCIOPOLÍTICAS DE LA DISCAPACIDAD .....	18
6.2.1 <i>Interaccionismo y funcionalismo</i> .....	18
6.2.2 <i>Análisis funcionalista de la discapacidad</i> .....	19
6.2.3 <i>El creacionismo social</i> .....	20
6.2.4 <i>El modelo social de discapacidad</i> .....	21
6.3 DEFINICIONES DE LA OPS SOBRE DISCAPACIDAD Y REHABILITACIÓN .....	22
6.4 RECURSOS HUMANOS .....	24
6.4.1 <i>Introducción</i> .....	24
6.4.2 <i>El campo de estudio</i> .....	25
6.4.3 <i>Las Personas</i> .....	25
6.4.4 <i>La motivación</i> .....	26
6.4.5 <i>El clima organizacional</i> .....	30
6.4.6 <i>Los procesos de Recursos Humanos</i> .....	30
6.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL WMPRESARIA .....	43
6.5.1 <i>Conceptos básicos</i> .....	43
6.5.2 <i>Grupos de interés</i> .....	44
6.5.3 <i>Objetivos de la RSE</i> .....	47
6.6 EL COACHING .....	48
6.6.1 <i>Introducción</i> .....	48
6.6.2 <i>El coachee y el coach</i> .....	49
6.7 MARKETING INTERNO .....	51
6.7.1 <i>Conceptos Básicos</i> .....	51
6.8 ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES .....	54
6.8.1 <i>Definiciones conceptuales</i> .....	54
6.8.2 <i>La división interna de las organizaciones</i> .....	55
6.8.3 <i>La configuración de diseño</i> .....	56
7 ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....	64



7.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INDIVIDUOS CON CAPACIDADES DIFERENTES.....	64
7.2	LA SITUACIÓN EN LA ARGENTINA .....	66
7.3	VARIABLES CLAVES PARA LA INTEGRACIÓN EXITOSA. ....	73
7.3.1	<i>Resultados de la investigación propia mediante una encuesta exploratoria .....</i>	<i>74</i>
7.3.2	<i>Procesos de Recursos Humanos .....</i>	<i>75</i>
7.3.3	<i>Adaptación al cambio organizacional .....</i>	<i>78</i>
7.4	APORTAR UNA MAYOR COMPRENSIÓN A LAS TAREAS QUE DEBERÍA DESARROLLAR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA POSIBILITAR LA INTEGRACIÓN .....	79
7.5	COMPROBAR AQUELLOS ÁMBITOS EMPRESARIALES QUE PUEDEN SER MÁS POSITIVOS PARA UNA INTEGRACIÓN EFICAZ .....	81
7.6	CUAL ES EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA CON RELACIÓN A LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES .....	84
7.7	CASOS DE INTEGRACIÓN .....	87
7.8	EJEMPLOS DE INTEGRACIÓN CONTADOS POR PROTAGONISTAS .....	88
7.9	EL MARCO LEGAL EN LA REPÚBLICA ARGENTINA .....	92
7.9.1	<i>La Constitución Nacional.....</i>	<i>92</i>
7.9.2	<i>Ley Nacional Nº 22.431.....</i>	<i>92</i>
7.9.3	<i>Ley Nacional Nº 25.689.....</i>	<i>93</i>
7.9.4	<i>Otras Leyes Nacionales vinculadas a la discapacidad.....</i>	<i>95</i>
8	CONCLUSIONES .....	96
8.1	CUANTIFICAR EL UNIVERSO DE PERSONAS QUE EN EDAD DE DESEMPEÑO LABORAL SE ENCUENTRAN INCLUIDAS EN EL TEMA DE LA PRESENTE TESIS.....	96
8.2	DETERMINAR CUALES SON LAS VARIABLES CLAVES EN UNA INTEGRACIÓN EXITOSA PARA LAS PERSONAS CON CAPACIDADES DISTINTAS DENTRO DE ÁMBITOS ORGANIZACIONALES.....	97
8.3	APORTAR UNA MAYOR COMPRENSIÓN A LAS TAREAS QUE DEBERÍA DESARROLLAR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA POSIBILITAR LA INSERCIÓN .....	99
8.4	COMPROBAR AQUELLOS ÁMBITOS EMPRESARIALES QUE PUEDEN SER MÁS POSITIVOS PARA UNA INTEGRACIÓN EFICAZ (ORGANIZACIONES PYMES O GRANDES).....	99
8.5	CUAL ES EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA CON RELACIÓN A LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES.....	100
9	RECOMENDACIONES .....	101
9.1	EL ESTADO .....	101
9.2	LAS EMPRESAS PRIVADAS.....	103
9.3	EL INDIVIDUO CON CAPACIDADES DIFERENTES .....	107
10	BIBLIOGRAFÍA .....	109
11	ANEXO.....	111
11.1	FUNDACIÓN LA USINA .....	111
11.2	LIC. GUILLERMO OCCHIPINTI .....	117
11.3	CUESTIONARIO PARA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	120
11.4	LISTADO DE EMPRESAS PARTICIPANTES.....	123
11.5	ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS VINCULADOS A LA DISCAPACIDAD.....	124
11.5.1	<i>Los accidentes de tránsito dejan unos 33 discapacitados por día .....</i>	<i>124</i>
11.5.2	<i>Día Internacional de la Discapacidad: por una mejor integración .....</i>	<i>126</i>
11.6	SITIOS DE INTERNET DE INTERÉS.....	132
11.7	NOTAS DE INTERÉS SOBRE ESTADÍSTICAS SOBRE DISCAPACIDAD Y EMPLEO.....	135



Universidad de Buenos Aires



## INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	Diferencias entre Siglo XIX y XXI.....	Página 14
CUADRO N° 2	Beneficios para los empleados.....	Página 37
CUADRO N° 3	Población con Discapacidad.....	Página 67
CUADRO N° 4	Distribución Geográfica de la población con discapacidad.....	Página 68
CUADRO N° 5	Distribución de Discapacidades por Región.....	Página 68
CUADRO N° 6	Categorías Laborales .....	Página 70
CUADRO N° 7	Leyes Nacionales vinculadas a la discapacidad.....	Página 95



## Índice de Gráficos

Grafico N° 1	<b>Jerarquía de Necesidades Humanas.....</b>	<b>Página 29</b>
Grafico N° 2	<b>Variables de Entrenamiento.....</b>	<b>Página 40</b>
Grafico N° 3	<b>Grupos de Interés de una Organización.....</b>	<b>Página 45</b>
Grafico N° 4	<b>Políticas de Incorporación de Personal con Capacidades Diferentes.....</b>	<b>Página 75</b>
Grafico N° 5	<b>Técnicas de Selección.....</b>	<b>Página 75</b>
Grafico N° 6	<b>Beneficios Especiales.....</b>	<b>Página 76</b>
Grafico N° 7	<b>Higiene y Seguridad. ....</b>	<b>Página 77</b>
Grafico N° 8	<b>Entrenamiento y Capacitación.....</b>	<b>Página 77</b>
Grafico N° 9	<b>Adaptación al Cambio Organizacional.....</b>	<b>Página 78</b>
Grafico N° 10	<b>Motivación y Entorno de Trabajo .....</b>	<b>Página 79</b>
Grafico N° 11	<b>Comunicación e Información.....</b>	<b>Página 80</b>
Grafico N° 12	<b>Herramientas de Sensibilización.....</b>	<b>Página 80</b>
Grafico N° 13	<b>Situación Particular del Individuo.....</b>	<b>Página 81</b>
Grafico N° 14	<b>Tamaño de las Organizaciones.....</b>	<b>Página 83</b>
Grafico N° 15	<b>Categoría de Organizaciones.....</b>	<b>Página 84</b>
Gráfico N° 16	<b>Responsabilidad Social Empresaria.....</b>	<b>Página 85</b>
Gráfico N° 17	<b>Diversidad y Competitividad.....</b>	<b>Página 86</b>



## 1 SINTESIS DE CONTENIDOS

El presente trabajo trata de analizar el rol que cumplen las áreas de Recursos Humanos cuando se trata de lograr la inserción de personas con capacidades diferentes en las organizaciones empresarias.

Para ello, se recurrió a la revisión de la literatura administrativa y social y se desarrolló una investigación exploratoria de carácter propio junto con entrevistas a referentes tanto de Recursos Humanos como de organizaciones vinculadas al apoyo y a la difusión de la situación que les toca atravesar a las personas con capacidades diferentes en la realidad económica y social de nuestro país.

La exposición del presente trabajo se desarrolla a lo largo de diez capítulos. El Capítulo I se refiere al resumen del trabajo citado.

En el Capítulo II se plantea la elección del tema y se describe la problemática general.

En el Capítulo III se aborda el fundamento y sustento de esta temática.

En el Capítulo IV se expresa el objetivo general junto con los objetivos específicos que fueron la guía que permitió el desarrollo de la investigación propia y la búsqueda de información, necesarios para la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo V se define la metodología utilizada para la investigación llevada a cabo.

El Capítulo VI trata del desarrollo del marco teórico, necesario para la sustentabilidad de la presente tesis. Aquí se abordan las teorías sobre la discapacidad, la gestión de recursos humanos y las estructuras organizacionales, junto con la responsabilidad social empresaria.

En cuanto al Capítulo VII, en el mismo se desarrolla el Análisis de Situación, donde se muestran los resultados derivados de la investigación propia, según la metodología utilizada. Se consideró la situación de la población con capacidades diferentes en la República Argentina y se realizó una encuesta a Responsables de Recursos Humanos para indagar dos aspectos centrales: por un lado, su percepción sobre dicha población y por el otro como es tratado el tema en el interior de sus organizaciones.





## Universidad de Buenos Aires



En el Capítulo VIII se describen las conclusiones, las cuales fueron derivadas del capítulo anterior y dan respuesta a los objetivos específicos planteados.

Dentro del Capítulo IX, se disponen las recomendaciones finales sobre tres ejes centrales: el apoyo que debe brindar el Estado, las herramientas a aplicar por las áreas de Recursos Humanos y el individuo en el interior de las organizaciones.

En el Capítulo X, se puntualiza la bibliografía utilizada, junto con las direcciones electrónicas de los sitios de Internet consultados en la búsqueda de información.

En el Capítulo XI, se exponen la encuesta utilizada en la investigación de campo, las entrevistas desarrolladas a referentes y artículos periodísticos vinculados a la problemática tratada. Adicionalmente, se hizo un breve resumen de las organizaciones sociales y estatales dedicadas a tratar el tema de la discapacidad y su concientización, tanto en el interior de la sociedad argentina como en las organizaciones.



## 2 INTRODUCCIÓN

### 2.1 Elección del tema

El tema seleccionado para desarrollar la tesis es “El Rol de R.R.H.H. en la inclusión de individuos con capacidades diferentes dentro de las empresas privadas”.

### 2.2 Planteo del problema

El problema que se plantea trata sobre el rol que debería tener el área de Recursos Humanos en la inclusión de personas con capacidades diferentes en las empresas privadas. Se entiende que una persona posee capacidades diferentes cuando no cuenta con todas las capacidades y habilidades para poder desenvolverse satisfactoriamente en los diferentes ámbitos (sociales, laborales, deportivos, académicos, etc.). A título de ejemplo, puede mencionarse el caso de personas que sufran de hipoacusia o dificultades motrices o dificultades visuales, entre otros tipos de afectaciones.

Si bien estos tipos de capacidades diferentes, a priori, no deberían constituir una barrera para que las personas afectadas por las mismas puedan integrarse en forma plena en el ámbito laboral, la realidad indica que no es una cuestión sencilla lograr tal integración dentro de una empresa de las personas con capacidades diferentes.

En este sentido, la tesis tratará de indagar acerca de como el área de Recursos Humanos puede lograr que las personas con capacidades diferentes puedan integrarse en forma efectiva dentro de la empresa y que dicha integración sea generadora de valor, tanto para el individuo como para la organización.

El interés particular en el tema se debe a que el autor del presente trabajo padece desde la infancia hipoacusia, la cual fue tratada con el empleo de audífono y más recientemente con la tecnología del implante coclear. Actualmente se encuentra desarrollando sus actividades profesionales en una cadena de pinturerías, como Responsable de Logística. Es el deseo a través de esta experiencia personal volcar en esta tesis las variables que se considera que merecen una reflexión en la integración de una persona con capacidades diferentes dentro de una empresa.



### 3 FUNDAMENTACION

La integración de las personas con capacidades diferentes está incluida dentro de los deberes más importantes de la responsabilidad social empresarial. Es pertinente recordar que el desarrollo de conceptos como ética empresarial, gobierno corporativo y creación de valor social dentro de las organizaciones, está vinculado a la necesidad de tender a una sociedad más justa y más equitativa.

La equidad en el acceso a las oportunidades que ofrece el mercado laboral argentino requiere de un aporte a los estudios ya efectuados sobre discapacidad y trabajo. No se trata de generar acciones vinculadas a la caridad, sino de concebir espacios y articulaciones que promuevan el libre ejercicio de los derechos y obligaciones que le compete a un individuo con capacidades diferentes en un ámbito laboral.

Justamente, poder integrar en forma exitosa a las personas con capacidades diferentes en el entorno de una organización empresarial es uno de los caminos que permitirá contribuir a que la sociedad desarrolle una mayor conciencia sobre esta temática, a la vez que se colabora con el crecimiento del capital social.

Se considera que los estudios cursados en la Maestría en Administración habilitan a desarrollar esta temática, ya que la misma se enmarca dentro de los contenidos aprendidos en asignaturas como:

- ✚ Globalización y Posmodernidad
- ✚ Análisis Organizacional
- ✚ Gestión de Recursos Humanos
- ✚ Gestión del Conocimiento
- ✚ Gestión de la Innovación.



#### 4 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es detectar como el área de Recursos Humanos puede lograr una integración efectiva de los individuos con capacidades diferentes en las organizaciones empresarias, para la generación de valor tanto para la organización como para el individuo.

Se puede demostrar que la organización empresaria puede originar valor económico tanto para la sociedad como para sí misma, al lograr la inclusión plena de individuos con capacidades diferentes. A su vez, se puede demostrar que un individuo con capacidades diferentes integrado plenamente en su trabajo aumenta su autoestima y por lo tanto incrementa su sentido de pertenencia a la organización y su nivel de autorrealización.

##### 4.1 Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos a desarrollar en el presente trabajo se encuentran:

1. *Cuantificar el universo de personas que en edad de desempeño laboral se encuentran incluidas en el tema de la presente tesis*
2. *Determinar cuáles son las variables clave en una integración exitosa para las personas con capacidades distintas dentro de ámbitos organizacionales.*
3. *Aportar una mayor comprensión de las tareas que debería desarrollar el área de Recursos Humanos para posibilitar la integración*
4. *Comprobar aquellos ámbitos empresariales que pueden ser más positivos para una integración eficaz (organizaciones pymes o grandes).*
5. *Precisar cual es el nivel de responsabilidad social empresaria con relación a la integración de personas con capacidades diferentes.*



## 5 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS

La metodología de trabajo consiste por una parte en revisar la literatura sobre la temática de la discapacidad y por la otra en efectuar consultas a profesionales vinculados tanto al área de Recursos Humanos de empresas privadas, como de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que trabajan en forma proactiva para concientizar la importancia de integrar en forma eficaz a una persona con capacidades diferentes dentro de un ámbito organizacional.

La metodología implica una investigación exploratoria de tipo sincrónico, recurriendo a la utilización del correo electrónico como herramienta de contacto con los profesionales arriba mencionados. Se ha diseñado una encuesta, la cual se fue enviada a aquellos expertos en la temática que aborda la tesis, a fin de obtener información que posibilite cumplir con los objetivos específicos detallados anteriormente. También se han efectuado entrevistas a referentes sobre el área de Recursos Humanos y la discapacidad, tratando de tener una visión amplia sobre la realidad del mercado laboral argentino en referencia a los individuos con capacidades diferentes

Dicha encuesta sirvió para ser utilizada como fuente primaria para la elaboración de información en el Análisis de Situación. Se recurrió a fuentes secundarias con aportes tanto del el sector privado como de instituciones gubernamentales y ONG. Se intentó definir cuáles son las estrategias utilizadas para la integración, así como su efectividad y alcance. Se utilizó como fuente de consulta permanente el libro “**Metodología del Trabajo de Tesis**” de Luisa Mayoral (2da. Edición, 2002, Editorial Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires).

### 5.1 Tareas ejecutadas

Entre las tareas ejecutadas figuran:

1. Relevamiento bibliográfico y revisión de la literatura.
2. Diseño de la encuesta para la investigación descriptiva.
3. Encuestas y cuestionarios enviados vía e-mail a profesionales vinculados al área de RRHH de empresas que hayan tratado esta problemática.
4. Entrevistas a profesionales de R.R.H.H. y de O.N.G dedicadas a la promoción de la inclusión de personas con temas de discapacidad.
5. Análisis sobre los datos obtenidos.



## 6 MARCO TEÓRICO

### 6.1 Los enfoques sobre la discapacidad

La discapacidad, cualquiera sea su tipo, constituye un tema complejo y no menor dentro del ámbito de las ciencias sociales. Su complejidad está relacionada con los diversos lentes con los que se evalúa su significado.

Basta pensar acerca de lo que sería la vida de una persona discapacitada en el siglo XIX y como es en el siglo actual. Se podría hacer una aproximación imaginaria sobre como serían su inclusión y sus posibilidades de superar su discapacidad, al carecer de los elementos tecnológicos que hoy hacen posible una vida digna y plena. Aquí, el concepto de elemento tecnológico hace referencia al estado del conocimiento del arte y no específicamente a un aparato o dispositivo mecánico o electrónico.

Para ello, se presenta un cuadro donde se visualizan esas diferencias:

**Cuadro N° 1 – Diferencias entre Siglo XIX y XXI**

<b>Tipo de Discapacidad</b>	<b>Elementos tecnológicos</b>	<b>Siglo XIX</b>	<b>Siglo XXI</b>
Hipoacusia	Audífono, intervenciones quirúrgicas	Inexistente	Audífonos digitales e implantes cocleares
Dificultades motrices	Sillas de ruedas, muletas, rehabilitación psicomotriz	Mínimos conocimientos sobre movilidad para personas con este tipo de problema	Sillas de ruedas con motor, transplantes, rehabilitación kinesiológica y psicomotriz, estimulación neurosensorial,
Discapacidad Mental	Medicación y estimulación	Desconocimiento	Escuelas especiales, estimulación neurosensorial.



## Universidad de Buenos Aires



Como puede observarse en el cuadro anterior, las diferencias en las posibilidades entre ambos siglos son sustanciales. En el siglo XIX la discapacidad era vista como un problema individual sin solución. En el siglo XXI, la discapacidad más que un problema, es una realidad individual compleja que puede superarse por medio del trabajo en equipo de las instituciones médicas y sociales, la familia, los fabricantes de dispositivos (audífonos, prótesis, fármacos, etc.) y fundamentalmente la actitud de la persona que tiene una discapacidad y está resuelta a convivir con ella y a superarse día a día. Si bien existen muchos enfoques teóricos sobre la discapacidad, en esta tesis se van a analizar las teorías más importantes.

Los enfoques sobre la discapacidad se pueden dividir en dos grandes perspectivas. Una de ellas se refiere a la discapacidad como una patología individual. La otra indica que la discapacidad surge como resultado de la patología social, según el artículo “Hacia un cambio en Política Social” incluido en el sitio de Internet de ALCEM<sup>1</sup>. Ambas perspectivas podrían ser caracterizadas brevemente de la siguiente manera<sup>2</sup>:

1. La discapacidad surge como consecuencia de la patología individual:
  - I. Modelo médico.
  - II. Modelo de rehabilitación.
2. La discapacidad surge como consecuencia de la patología social:
  - I. Modelo de servicios y factores ambientales.
  - II. Modelo de la organización social y la relación del individuo con la sociedad.

Profundizar estos conceptos teóricos va a permitir tener una mirada amplia sobre como las ciencias médicas y sociales evalúan la discapacidad. Surge aquí el desafío de comprender como las ciencias administrativas pueden incorporar este conocimiento y aplicarlo en el ámbito organizacional para lograr una inclusión exitosa de la persona con capacidades diferentes.

---

<sup>1</sup> ALCEM es la Asociación de Lucha contra la Esclerosis Múltiple, cuya misión puede sintetizarse así: “*Brindar información y apoyo a las Personas con EM y sus Familias, para favorecer el Protagonismo, Participación e Integración.*” Esta institución ha obtenido numerosos premios por su accionar comunitario e institucional en la información a la ciudadanía sobre la esclerosis múltiple y discapacidad. Entre ellos se puede mencionar el Premio Nacional a la Excelencia 2003 y el premio “Gerencia Social 2007” otorgado por la FCE – Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y la Comisión de Investigaciones Científicas del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.



### 6.1.1 El modelo médico

El modelo médico percibe al individuo con capacidades diferentes como un enfermo y como un asunto exclusivamente individual. El artículo citado anteriormente expresa lo siguiente<sup>2</sup>: *“La discapacidad cae en la esfera médica, es una responsabilidad del doctor y es vista esencialmente como una condición genética, o bien como alguna condición anómala que puede ser prevenida mediante cierta intervención médica”*. El ámbito social del individuo con algún tipo de discapacidad es el hospital y las instituciones de internación y cuidados especiales.

### 6.1.2 Modelo de Rehabilitación

El modelo de rehabilitación es un avance del modelo descrito en el apartado anterior. Se visualiza a la discapacidad como una cuestión individual, pero su foco es la búsqueda de tratamientos y mecanismos de mejorar su incapacidad funcional para poder integrar al individuo con capacidades diferentes dentro de la sociedad y lograr la mayor cercanía que se pueda a las personas consideradas “normales”. Se expone el siguiente aporte del artículo “Hacia un cambio en la Política Social”<sup>4</sup>: *“Los problemas experimentados por las personas con discapacidad son resultado de su incapacidad funcional causada por su dificultad o deficiencia individual, y no el resultado de una relación social”*.

La prevención y la detección temprana son unas de las prioridades de este modelo, ya que busca eliminar, reparar o subsanar cuanto antes la discapacidad para lograr el mayor grado de autonomía posible del individuo. El ámbito social siguen siendo las instituciones médicas, pero hay una mayor interacción entre la persona con capacidades diferentes y los expertos en la materia. Se aprecia también una mayor responsabilidad social respecto del modelo anteriormente citado, pero siempre desde una perspectiva individual, consistente en otorgar una serie de productos y servicios que contribuyan a mejorar el bienestar del individuo.

---

<sup>2</sup> [www.alcem.org.ar](http://www.alcem.org.ar). Notas de Interés General. “Hacia un cambio de Política Social”. Dra. Marcia Roux. Instituto ROEHER. Canadá. Se aclara que el Instituto ROEHER es una institución canadiense dedicada a informar y capacitar al público en general para asegurar la inclusión, ciudadanía y derechos de las personas con discapacidad. [www.roeher.ca](http://www.roeher.ca)

<sup>3</sup> Ibídem Pág. 2.





### 6.1.3 Modelo de servicios y factores sociales.

Los modelos basados en la perspectiva social generan un cambio de enfoque. Se pasa de la esfera individual, donde el centro del estudio es el individuo y su problemática, a la esfera social y comunitaria, donde el foco se coloca no sólo sobre el individuo sino también sobre el medio ambiente con el cual interactúa.

Específicamente el modelo de servicios y factores sociales analiza como están ubicados los servicios con los que cuenta una sociedad para incluir o excluir a una persona con capacidades diferentes. Siguiendo las líneas del artículo mencionado en párrafos anteriores se menciona lo siguiente<sup>5</sup>: *“El problema, en otras palabras, que hay algo respecto de la clase de servicios que tenemos y la manera en que organizamos estos servicios y factores ambientales, que en realidad discapacita o pone en desventajas a algunas personas”*

Un ejemplo concreto: imagínese una biblioteca cuyo lema sea “La cultura es patrimonio de todos” y uno de sus lectores padece de ceguera. Si esta biblioteca no cuenta con libros escritos en sistema braille o con audio-libros se estaría ante un caso donde hay una barrera concreta contra el acceso al conocimiento. Tal como afirma la autora Marcia Roux<sup>6</sup>: *“el tratamiento consiste en identificar en la sociedad las barreras que restringen la participación de la gente con deficiencias o discapacidades en la vida económica y social...”*

Este modelo hace un fuerte hincapié en la prevención y destrucción de las barreras sociales, políticas y económicas. En el caso de las barreras sociales, las mismas fundamentalmente tienen que ver con la visión que tiene el conjunto de la sociedad respecto de las personas con capacidades diferentes.

### 6.1.4 Modelo de la organización social y la relación del individuo con la sociedad.

De todos los modelos descriptos anteriormente, este es el más innovador sobre cómo integrar a las personas con capacidades diferentes. Su concepto más importante es el siguiente<sup>7</sup>: *“...lo que se tiene es una estructura social y organizada para mantener a ciertas personas sistemáticamente afuera de las corrientes y posiciones generales”*. En otras palabras el entramado de relaciones sociales,

---

<sup>4</sup> Ibídem. Pág. 3.

<sup>5</sup> Ibídem. Pág. 3.

<sup>6</sup> Ibídem. Pág. 4.



políticas y económicas se construye para rechazar de la sociedad a las personas con capacidades diferentes.

Este modelo indica que las discapacidades son un componente natural de toda estructura societaria y que es deber de la sociedad buscar los modos de romper con las barreras que inhabilitan, impiden, evitan y no facilitan la integración entre sus miembros. Las personas con capacidades diferentes tienen pensamientos y sentimientos, y los mismos deben ser tratados con consideración y deben tenerse en cuenta a la hora de planificar la integración.

Las políticas públicas tienen una alta responsabilidad en este modelo, porque deben permitir la igualdad de oportunidades y de acceso tanto al trabajo como a la educación.

## 6.2 Perspectivas sociopolíticas de la discapacidad

Sumando mayores aportes teóricos, se encuentran también otras teorías que pueden ayudar a tener una mayor comprensión sobre el fenómeno de la discapacidad. Estas teorías hacen foco sobre el aspecto sociopolítico de la misma.

### 6.2.1 Interaccionismo y funcionalismo

Esta corriente teórica trabaja con los siguientes presupuestos básicos: *“se considera que las personas, como seres sociales, otorgan un significado a las cosas o situaciones que observan o viven, influidas por la forma de ver o definir las cosas por parte de otras personas. Sus construcciones acerca de la realidad son consideradas como la realidad, y las definiciones comunes que hacen les ayudan a mantenerse en la confirmación de ésta como verdad”*<sup>8</sup>.

La Dra. María López González señala lo siguiente sobre esta corriente teórica<sup>9</sup>: *“Los trabajos de investigación sobre discapacidad enfocados bajo la perspectiva interaccionista han analizado la*

<sup>7</sup> Ibídem. Pág. 4.

<sup>8</sup> Robert Bogdan. 1989. Es un reconocido profesor de la Universidad de Siracusa en Estados Unidos. Profesor de Cultural Foundations of Education and Sociology. Es Director del Social Science Doctoral Program de la mencionada Universidad. Ha escrito numerosos artículos sobre la discapacidad y los enfoques que la sociedad tiene sobre ella.

<sup>9</sup> **“Modelos teóricos e investigación en el ámbito de la discapacidad. Hacia la incorporación de la experiencia personal”** de Dra. María López González. Pág. 5. Docencia e Investigación: revista de la Escuela Universitaria de Magisterio de Toledo. 2006. La Dra. María López González es Doctora en Ciencias de la Educación y Profesora de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Córdoba, España.



*relación existente entre identidad y proceso de etiquetado, lo que ha contribuido a comprender la importancia de los factores actitudinales y ambientales, tan importantes o más que la insuficiencia en la valoración de la discapacidad.*

Esta línea de investigación vincula la discapacidad con la forma en que las personas consideradas “normales” perciben a los individuos con capacidades diferentes: *“se cuestiona la “realidad objetiva” de la discapacidad y afirma que, más que entenderla como algo inherente al individuo, debe entenderse como una etiqueta negativa que unas personas aplican sobre otras, cuyo efecto es el reforzamiento de la marginación social”*<sup>10</sup>. En otras palabras, al producirse un proceso de etiquetado con connotación negativa sobre la discapacidad, se contribuyen a levantar barreras culturales.

#### **6.2.2 Análisis funcionalista de la discapacidad**

Este enfoque teórico se basa en el estudio del funcionamiento de las sociedades modernas. Caracteriza a las mismas como un sistema de intercambio de bienes y servicios, por medio del trabajo. Tal como comenta la Dra. María López González<sup>11</sup>: *“dado que no todos pueden trabajar, se desarrolla un segundo sistema basado en las percepciones de necesidad, y unos servicios para dar respuesta a las necesidades. El acceso al sistema de necesidades y la obtención de beneficio por parte de “los necesitados” supone la vigencia de unos estamentos profesionales que controlen la “correcta” distribución de este sistema de bienestar que ofrece el Estado”*.

Como puede verse, el modelo funcionalista implica que hay una dependencia estrecha entre la discapacidad y los servicios profesionales (médicos, terapéuticos, trabajadores sociales). Dado que los que prestan los servicios profesionales dependen de las “capacidades diferentes” para desarrollar su trabajo y su carrera profesional, al ser considerados “expertos” en la materia, de hecho poseen un mayor poder sobre las personas con capacidades diferentes.

La citada autora añade<sup>12</sup>: *“En los países desarrollados y estados de bienestar las industrias de servicios humanos cobran cada vez mayor importancia y están interesadas en crear y mantener grandes cantidades de personas devaluadas y dependientes, con el fin de asegurar el trabajo*

---

<sup>10</sup> *Ibidem*. Pág. 5.

<sup>11</sup> *Ibidem*. Pág. 6.

<sup>12</sup> *Ibidem*. Pág. 6



*propio. Esto, paradójicamente, está en clara oposición con la pretendida y explícita función de rehabilitación e integración en la comunidad”*

### 6.2.3 El creacionismo social

La visión creacionista postula que el concepto de discapacidad está íntimamente vinculado con la historia económica y social de la sociedad capitalista occidental. En otras palabras, la organización y la división del trabajo generaron una exclusión de aquellos individuos que no pueden adaptarse al ritmo competitivo de los mercados y de búsqueda de la maximización de los beneficios. Señala la Dra. María López González sobre esta corriente teórica<sup>13</sup>: *“La idea fundamental de este enfoque es que la discapacidad es una realidad “producida” o “creada” a partir de las estructuras económicas y políticas de la sociedad. Las personas con discapacidad constituyen, por tanto, un grupo social oprimido. A continuación se transcribe una definición sobre discapacidad elaborada por la “Union of the Physically Impaired Against Segregation”, una organización inglesa creada en 1972 por personas con capacidades diferentes para defender sus derechos a la participación e integración dentro de la sociedad:*

*“En nuestra opinión, es la sociedad la que incapacita realmente a las personas con deficiencias. La discapacidad es algo que se impone a nuestras deficiencias por la forma en que se nos aísla y excluye innecesariamente de la participación plena en la sociedad. Por tanto, los discapacitados constituyen un grupo oprimido de la sociedad. Para entenderlo es necesario comprender la distinción entre la deficiencia física y la situación social, a la que se llama “discapacidad”, de las personas con tal deficiencia. Así, definimos la deficiencia como la carencia parcial o total de un miembro, o la posesión de un miembro, órgano o mecanismo del cuerpo defectuosos; y la discapacidad es la desventaja o la limitación de la actividad causada por una organización social contemporánea que tiene en escasa o en ninguna consideración a las personas con deficiencia físicas, y por tanto las excluye de la participación en las actividades sociales generales. La discapacidad es, por consiguiente, una forma particular de opresión social”.*

<sup>13</sup> Ibídem. Pág. 7



En este modelo creacionista, las relaciones económicas imponen, modelan y guían las políticas públicas y las conductas empresarias. Desde esta perspectiva, las personas con capacidades diferentes no tienen poder ni pueden aspirar a la integración porque es la misma sociedad que en la búsqueda del beneficio excluye y oprime a un conjunto de personas que tienen una deficiencia y levanta barreras para evitar su integración. Se agrega el siguiente párrafo expresado por la Dra. María López González<sup>14</sup>: *“desde esta perspectiva de la economía política las personas discapacitadas están excluidas del mercado laboral no por culpa de sus limitaciones personales o funcionales (paradigma médico individual), ni por las actitudes y prácticas discriminatorias de otras personas, entre ellas el empresariado (explicaciones interaccionistas), sino ante todo debido al sistema de organización social basado en el trabajo, propio de la economía capitalista”*.

#### 6.2.4 El modelo social de discapacidad

Un fenómeno importante y que debe ser incluido en el marco teórico de esta tesis es el que corresponde a los movimientos de lucha por los derechos de las personas con algún tipo de discapacidad y que corresponde a este enfoque teórico. De la misma manera que los diversos acontecimientos sociales, económicos y políticos correspondientes a la historia de la humanidad promovieron la consolidación de los movimientos de defensa de los derechos de las minorías<sup>15</sup>, se empieza a conformar el nacimiento de los movimientos por la defensa de los derechos de las personas con capacidades diferentes.

De acuerdo a lo citado por la Dra. María López González<sup>16</sup>: *“Estos movimientos nacen y son promovidos por los propios discapacitados y discapacitadas, y sus familias, que rechazan la vida en instituciones apartadas y el ser sometidos a programas de rehabilitación sin tener ningún control sobre sus vidas. Estas personas manifiestan que se sienten oprimidas y reclaman sus derechos pidiendo tomar por sí mismas las riendas de su vida”*.

Aparece, aquí entonces, un nuevo aporte teórico a la comprensión sobre la problemática de la discapacidad. De esta manera, al aporte por parte de las distintas disciplinas del conocimiento se suma la corriente de movimientos sociales de las personas con capacidades diferentes. Las características más importantes son, según aporta la Dra. María López González<sup>17</sup>:

■ *“El modelo social de discapacidad sitúa los orígenes sociales de la Discapacidad en la existencia de una sociedad organizada por y para gente no discapacitada. Se considera que existen diversos*

<sup>14</sup> Ibídem. Pág. 8

<sup>15</sup> Entre ellos podemos citar el movimiento feminista y el movimiento de personas afroamericanas que impulsaron el avance de las minorías en la vida política, social y económica de la sociedad norteamericana y fundamentalmente en la inclusión de dichas personas en las áreas de trabajo, educación y salud.

<sup>16</sup> Ibídem. Pág. 8



*elementos en el entorno físico o social de la persona que limitan o restringen su vida, como ser: las actitudes, el lenguaje y la cultura, la organización y la distribución de los servicios de asistencia e instituciones, y las relaciones y estructuras de poder que constituyen la sociedad”.*

- *“El modelo social se ha ido aplicando progresivamente a todas las personas con discapacidad”.*
- *“La teoría de este modelo en gran parte deriva de la reflexión y análisis de las experiencias de las mismas personas discapacitadas”.*
- *“Desde la experiencia colectiva la discapacidad engendra autoestima y autoconfianza, en lugar de confiabilidad y vergüenza, que van asociadas al enfoque médico.. Igualmente fomenta un sentimiento de capacidad o empoderamiento tanto personal como política. Las implicaciones políticas del modelo social se sitúan en la línea de fomentar la lucha colectiva de las personas discapacitadas por un cambio social<sup>18</sup>”.*

Este modelo tiene una premisa clave: se deben considerar las aspiraciones y pensamientos de la población con algún tipo de discapacidad, no sólo en lo relativo a la comprensión de su situación particular sino también en el respeto a ejercer su ciudadanía.

### 6.3 Definiciones de la OPS sobre discapacidad y rehabilitación

La Organización Panamericana de la Salud ha tenido una activa intervención en el estudio de la discapacidad en América Latina. Los autores Esther A. Amate y Armando Vázquez en la publicación **“Discapacidad: lo que todos debemos saber”** realizan un pormenorizado estudio sobre la situación de la discapacidad en el continente. Ambos autores, citando a la UNESCO, señalan las siguientes etapas por las que atraviesa el proceso de rehabilitación<sup>19</sup> según el grado de desarrollo y el estadio socioeconómico de los países<sup>20</sup>:

<sup>17</sup> *Ibídem*

<sup>18</sup> Se puede agregar como dato interesante la conformación de los diversos movimientos sociales de defensa de los derechos de las personas con discapacidad. Entre ellos se encuentran movimientos nacionales como el British Council of Disabled People y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad. En cuanto a los movimientos internacionales encontramos el Foro Europeo de Personas con Discapacidad, Disabled People’s International y Disability World

<sup>19</sup> Podemos definir a la medicina de rehabilitación: estudia los mecanismos y tecnología para mejorar, restaurar o reemplazar las pérdidas que son consecuencias o secuelas de deficiencia del desarrollo o del deterioro de la función. Su objetivo es mejorar el funcionamiento general de la persona afectada. (Amate E. y Vázquez A. “Discapacidad: lo que todos debemos saber”. Organización Panamericana de la Salud. 2006. Pág. 33).

<sup>20</sup> Amate E. y Vázquez A. “Discapacidad: lo que todos debemos saber”. Organización Panamericana de la Salud. 2006. Pág. 3



- I. **Etapa Filantrópica:** la idea predominante es la enfermedad y se habla de invalidez, considerada como una característica constante del individuo.
- II. **Etapa de asistencia social:** se caracteriza por la ayuda al lisiado con carencias.
- III. **Etapa de los derechos fundamentales:** coincide con el establecimiento de los derechos universales. Surge el concepto de discapacidad.
- IV. **Etapa de la igualdad de oportunidades:** se pone en evidencia la relación entre el medio y la persona. Aparece el concepto de desventaja.
- V. **Etapa del derecho a la integración:** los avances sociológicos, así como la democratización política y del conocimiento, amplían el concepto de desventaja y determinan la incorporación del derecho a la integración y la participación.

Ambos autores trabajan también sobre los conceptos de deficiencia funcional y discapacidad, los cuales se pueden reflexionar de acuerdo a las siguientes definiciones<sup>21</sup>:

- ⊕ **Trastorno fisiopatológico:** una alteración en las células o en los tejidos que interrumpe o interfiere el proceso normal de las estructuras.
- ⊕ **Deficiencia:** la alteración se localiza en órganos o sistemas, pero la pérdida o anormalidad de la función cognoscitiva, fisiológica, emocional o anatómica trasciende la anormalidad atribuible a la fisiología.
- ⊕ **Limitación funcional:** la deficiencia evoluciona hacia la restricción o pérdida de la habilidad para ejecutar la actividad acorde con el propósito del órgano o el sistema.
- ⊕ **Discapacidad:** las limitaciones impiden que la persona ejecute tareas y actividades, y desempeñe su rol personal en el contexto físico y social.
- ⊕ **Minusvalía:** se asocia con circunstancias atribuibles a la sociedad y el medio que oponen barreras estructurales (**actitudes**) y físicas (**arquitectónicas**) que dificultan el acceso a los servicios y la participación plena (**discriminación**).

Señalan ambos autores que la OMS propuso en el año 2001 un cambio en los conceptos de deficiencia, discapacidad y minusvalía por los términos de deficiencia, actividad y participación, ya que *el cambio conceptual le asigna mayor importancia al aspecto funcional que permanece sano y que la persona mantiene como posibilidad (factor positivo) y no en la discapacidad (factor negativo). El factor positivo incluye no sólo las funciones de las estructuras corporales, sino también la capacidad de realizar las actividades cotidianas básicas y el desempeño de su papel en la sociedad*<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Ibídem. Pág. 31

<sup>22</sup> Ibídem. Pág. 31



## 6.4 Recursos Humanos

### 6.4.1 Introducción

Cuando se habla de recursos humanos surgen muchos interrogantes acerca de los mismos. El amplio campo del conocimiento que se ha desplegado en relación al capital humano obliga a situarlo y dimensionarlo para su mejor comprensión. El ámbito de los recursos humanos tuvo una evolución histórica que puede ser desarrollada sintéticamente así:

- Administración del Personal: cuando a las personas se las tenía en cuenta únicamente con fines administrativos, es decir, temas relacionados únicamente con el ingreso a una posición y la liquidación de la remuneración correspondiente. El enfoque está orientado hacia la planificación de las tareas y el control del personal. Su inicio fue a través de los departamentos de relaciones industriales o laborales que mediaban entre los sindicatos y las empresas.
- Administración de los Recursos Humanos: es un salto cualitativo respecto del enfoque anterior. Considera que las personas constituyen recursos indispensables para el éxito de las organizaciones y amplía el campo de estudio a nuevas áreas de conocimiento como:
  - La descripción y análisis de puestos.
  - Reclutamiento y selección de personal,
  - Desarrollo y capacitación de la estructura de recursos humanos de la organización.
  - Estudio de las competencias necesarias para ocupar cargos.
  - Análisis de las compensaciones.
  - Desarrollo de carrera
  - Evaluación del desempeño





#### 6.4.2 El campo de estudio

Según plantea Idalberto Chiavenato<sup>23</sup>, el estudio de los recursos humanos debe comprender tres niveles<sup>24</sup>:

- **Nivel de comportamiento social:** se ubica en la sociedad como microsistema. Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre éstas.
- **Nivel de comportamiento organizacional:** visualiza a la organización como una totalidad que interactúa con el ambiente dentro del cual también interactúan sus componentes entre sí, y con las partes pertinentes del ambiente.
- **Nivel de comportamiento individual:** se ve al individuo como microsistema. Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje y así comprender mejor la naturaleza humana.

A los fines de la tesis, el trabajo se enfocará, por un lado, en el significado de las personas para las organizaciones y, por el otro en las diferentes áreas en las que suele trabajar el sector de Recursos Humanos para lograr que las organizaciones alcancen los objetivos propuestos.

#### 6.4.3 Las Personas

Las organizaciones no pueden ser analizadas desde un punto de vista únicamente estructural como es su posición en el mercado y qué productos y servicios ofrecen en el mismo. Se debe analizar por quienes están integradas y como se compone su capital humano. En tal sentido indica Idalberto Chiavenato<sup>25</sup>: *“toda organización está compuesta por personas de las cuales depende para*

---

<sup>23</sup> Es un prestigioso autor brasilero graduado en Filosofía y Pedagogía con especialización en Psicología Educacional por la Universidad de San Pablo y es MBA y Ph.D. en Administración por la City University de Los Angeles, California, Estados Unidos. Es autor de más de veinte libros y ha publicado artículos en revistas especializadas.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Idalberto\\_Chiavenato](http://pt.wikipedia.org/wiki/Idalberto_Chiavenato)

<sup>24</sup> “Administración de Recursos Humanos”. Idalberto Chiavenato. Ed. McGraw Hill. 2000. Pág. 5

<sup>25</sup> *Ibíd.* Pág. 60.



alcanzar el éxito y mantener la continuidad<sup>26</sup>”. Agrega que las personas deben ser observadas desde dos ángulos distintos:

- **Como personas:** los individuos tienen personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos personales.
- **Como capital humano:** habilidades, capacidades, experiencias, destrezas y conocimientos necesarios.

Cuando una persona entra en una organización no entra sólo con sus competencias<sup>27</sup>, sino también con un bagaje emocional, cultural y social que empieza a ser incorporado en la familia y se va nutriendo a lo largo de la vida del individuo, mediante su participación en la escuela, el club, la religión, asociaciones civiles, en sus sucesivos trabajos y fundamentalmente en su profesión.

Cabe acotar al respecto que la profesión es un aspecto central en la vida de un individuo, dado que va a ir conformando una manera de visualizar la actividad profesional, el mercado, los diferentes actores que lo involucran y sobretudo una visión personal y sesgada sobre el mundo y su funcionamiento.

#### 6.4.4 La motivación

El otro aspecto central que se debe considerar en relación a las personas es el referido a la motivación. Existen diferentes definiciones sobre motivación. Entre ellas se encuentran las siguientes definiciones de diversos autores citados por Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”.

- *“Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”<sup>28</sup>*
- *“La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además la motivación*

<sup>26</sup> Continuidad: se refiere a la supervivencia de la organización en el entorno y a su perduración a lo largo del tiempo.

<sup>27</sup> Se entiende por competencias al conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos necesarios para obtener un alto rendimiento en un determinado puesto.

<sup>28</sup> Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*. McGraw Hill Kogakusua. 1970. Pág. 245



## Universidad de Buenos Aires



*establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano*”<sup>29</sup>

Otra definición de motivación es la que aportan los autores Herbert L. Petri y John M. Govern:

■ *El concepto de motivación debe entenderse, no como un mecanismo de interrupciones constantes, sino como un flujo permanente de la conducta que puede ser encauzado de muchísimas formas (Birch, Atkinson, Bongort, 1974). Este análisis nos permite concluir lo siguiente: debemos interesarnos más por la manera en que la motivación se dirige primero hacia una conducta y luego hacia otra, que en lugar de tratar de analizar su presencia o ausencia*”<sup>30</sup>.

Agrega Miguel Espada García<sup>31</sup> en su libro “La Motivación”<sup>32</sup> que se pueden encontrar tres tipos de motivación, las que se detallan a continuación:

- **Motivación Natural:** cuando el individuo se siente motivado en forma intrínseca y natural por el trabajo, el mismo se efectúa sin esfuerzo y el resultado es altamente satisfactorio. Una persona que disfruta del trabajo es una persona que puede sacar el máximo rendimiento posible en su entorno laboral.
- **Motivación Interesada:** cuando para estar motivado el individuo necesita de premios o sanciones, se está en presencia de un individuo que necesita constantes incentivos para alcanzar los objetivos. Es una motivación de corto plazo ya que una vez logrado el objetivo, la motivación concluye.
- **Motivación Humanística:** consiste en alcanzar la motivación por medio de la satisfacción de terceras personas. En este estado se unen el agrado por las tareas desarrolladas en la función laboral junto con el bienestar que se proporciona a terceros por las tareas ejecutadas. Este tipo de motivación genera gran compromiso por parte del trabajador ya que sabe que la buena ejecución del trabajo trae beneficios a otros.

<sup>29</sup> David Krech, Richard S. Crutchfield, Egerton L. Ballachey. *Individual in Society*. McGraw Hill. 1962. Pág. 17

<sup>30</sup> “Motivación: Teoría, investigación y aplicaciones”. Herbert L. Petri, John M. Govern. Colaborador Salinas Ortiz. Cengage Learning Editores, 2006. Pág. 3-4.

<sup>31</sup> Miguel Espada García: Profesor de Marketing, Management y Recursos Humanos en los Master de La Salle, Universitat Ramon Llull. En Recursos Humanos destacan sus aportaciones en el mundo de la empresa en las disciplinas de Liderazgo, Management y Motivación.

<sup>32</sup> “La Motivación”. Miguel Espada García. Ed. Díaz de Santos. 2005. Pág. 4 -5.



## Universidad de Buenos Aires



Idalberto Chiavenato agrega que hay tres premisas fundamentales que guían el comportamiento humano:

1. *El comportamiento es causado.* Existe una causalidad del comportamiento. O sea, hay estímulos internos y externos que rigen el comportamiento.
2. *El comportamiento es motivado.* En todo acto humano hay una finalidad, una dirección, una orientación hacia un objetivo.
3. *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* Los seres humanos tienen impulsos, deseos y necesidades que señalan las pautas del comportamiento.

El autor citado anteriormente agrega el siguiente concepto sobre el ciclo motivacional:

***“El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad”***<sup>33</sup>

La satisfacción de las necesidades se vuelve un ciclo continuo para el individuo, ya que a medida que se logra satisfacer esas carencias, deseos o necesidades, también aparecen nuevas. Debido a que el individuo crece, incorpora experiencias que hacen cada vez más eficaz la satisfacción de las necesidades por cuanto encuentra y dispone de más recursos y herramientas.

Respecto de las necesidades, es útil hacer una breve reseña sobre la “*jerarquía de necesidades humanas*”, teoría expuesta por Abraham Maslow<sup>34</sup> en su obra “A Theory of Human Motivation”, gráficamente situado a continuación.

---

<sup>33</sup> “Administración de Recursos Humanos”. Idalberto Chiavenato. Ed. McGraw Hill. 2000. Pág. 70

<sup>34</sup> Abraham Maslow: 1908-1970. Psicólogo norteamericano que innovó en psicología al estudiar la fuerza de las motivaciones en el comportamiento de los individuos. Se lo considera el fundador de la psicología humanística, de gran gravitación en el campo de la psicología junto con el psicoanálisis y el conductismo.



Grafico N° 1 – Jerarquía de Necesidades Humanas



Fuente: Wikipedia – Definiciones de Maslow

Abraham Maslow profundiza el estudio de las motivaciones y establece una serie de jerarquías, en las cuales el individuo alcanza las de mayor grado una vez que puede o logra satisfacer las de menor importancia. Establece la siguiente clasificación conforme a lo indicado en el gráfico anterior:

1. **Fisiológicas:** son las necesidades básicas como abrigo, alimentación, sueño, reposo y deseo sexual.
2. **Seguridad:** son las vinculadas con la protección frente a peligros, ya sean existentes o ficticios. La idea central es posibilitar la supervivencia.
3. **Sociales:** son las necesidades de vinculación con pares y con personas de sexo opuesto. Se busca ser aceptado y querido y permitir que los otros reciban afecto por parte del individuo.
4. **Autoestima:** se relacionan con el status y el reconocimiento social. El aspecto central aquí es la confianza y la seguridad que percibe el individuo que los otros le dan y que en forma retroalimentadora conduce a más confianza.
5. **Autorrealización:** siendo las necesidades más elevadas, implican aspectos muy vinculados al interior del individuo: independencia, autonomía, autocontrol, competencia y plena realización del potencial que encierra cada persona.



#### 6.4.5 El clima organizacional

El concepto de clima organización es una continuación natural de los temas tratados anteriormente. Dado que la motivación se relaciona con el plano individual, el clima organizacional hace referencia al estado general de interacción entre los individuos en el interior de una organización. Idalberto Chiavenato define al clima organizacional como “...*el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivaciones del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros*”<sup>35</sup>.

En otras palabras, el individuo que tiene una alta motivación va a transferir esa energía positiva en cada punto de encuentro que tenga con otros miembros, lo cual va a reforzar el sentimiento de bienestar tanto en el plano organizacional como en el plano individual.

Por el contrario, el individuo que se encuentra atormentado, apático, desinteresado o desmotivado con el trabajo no va a sumar esa energía positiva, no va a acompañar los lineamientos organizacionales y va a trasladar ese malestar individual en sus tareas diarias con su impacto dentro del grupo de trabajo.

#### 6.4.6 Los procesos de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos tiene cinco procesos básicos que son los siguientes:

1. *Provisión*
2. *Aplicación*
3. *Mantenimiento*
4. *Desarrollo*
5. *Seguimiento y Control*

<sup>35</sup> “Administración de Recursos Humanos”. Idalberto Chiavenato. Ed. McGraw Hill. 2000. Pág. 86



Todos estos procesos están íntimamente relacionados unos con otros y a su vez tienen una fuerte relación con el sector de negocios en el que participe la organización, el mercado laboral en general, la cultura y el entorno socioeconómico con el que se interactúe.

Las funciones que se desarrollen en el interior de cada uno de estos procesos van a depender de las políticas de recursos humanos<sup>36</sup> que cada organización desee ejecutar, las cuales derivan de su cultura interna y su filosofía. Esto podría ejemplificarse de la siguiente manera, detallándose en profundidad a continuación:

1. **Provisión:** *fuentes de reclutamiento y criterios de selección de personal.*
2. **Aplicación:** *requisitos para el desarrollo de las tareas, plan de carrera y evaluación de desempeño.*
3. **Mantenimiento:** *remuneración, motivación del personal, seguridad e higiene.*
4. **Desarrollo:** *capacitación y rotación del personal, análisis del potencial de cada individuo, gestión del cambio cultural.*
5. **Seguimiento y Control:** *base de datos para análisis y auditoría de recursos humanos (este último punto no se tratará por no ser específico del tema de la tesis).*

#### 6.4.6.1 Subsistema de provisión

Los procesos de provisión vinculan a la organización con el mercado laboral. Este proceso genera las condiciones para que la organización pueda encontrar a los individuos con las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es también a través de este proceso que los individuos tienen el primer contacto con la organización. El subsistema de provisión desarrolla dos tipos de actividades centrales. Por un lado se encarga del reclutamiento de recursos humanos y por el otro desarrolla la selección de personal.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización<sup>37</sup>. Se trata de

<sup>36</sup> Según cita Chiavenato en su obra (pág. 162): las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

<sup>37</sup> "Administración de Recursos Humanos". Idalberto Chiavenato. Ed. McGraw Hill. 2000. Pág. 208.



llegar al mercado laboral, captar la mayor cantidad posible de candidatos y acercarlos a la organización. Para ello se va a valer de las fuentes de reclutamiento, es decir, en función de los cargos que se deben cubrir requerirá de diversas metodologías.

El reclutamiento puede ser interno o externo. En el caso del reclutamiento interno, ocurre el mismo cuando se reubica a los empleados en otras posiciones<sup>38</sup> luego de analizar sus condiciones, motivaciones personales y desempeño dentro de la organización. El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización<sup>39</sup>. Implica el desarrollo de mayores tareas porque cuanto hay que establecer medios de comunicación, formas de contactos, lugares de búsquedas y asignar personal a la recepción de las cartas y currículum vitae que envían los candidatos.

Una vez efectuado el reclutamiento de los candidatos, corresponde hacer la selección de personal. La selección consiste básicamente en filtrar y descartar a aquéllos individuos que no puedan acceder al cargo. Tal como cita Chiavenato: *“la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquéllos que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien”*<sup>40</sup>. En la definición se pueden observar dos componentes fundamentales de la selección:

● **Características personales del postulante**

● **Especificaciones de la posición a cubrir**

Para efectuar la selección se hace uso de diversas técnicas tales como

1. **Entrevistas:** por medio de preguntas se trata de indagar en el postulante y verificar si es apto para ocupar la vacante.<sup>41</sup>
2. **Pruebas de conocimientos:** son pruebas para medir el nivel de competencias del postulante para evaluar si se corresponde con las exigencias del cargo.
3. **Pruebas psicométricas:** es un conjunto de pruebas que busca evaluar la agilidad mental y las aptitudes generales del candidato. Se busca analizar el potencial que tiene el individuo.<sup>42</sup>

<sup>38</sup> Los movimientos pueden ser verticales (ascensos), horizontales (traslados) o diagonales (traslados con ascenso).

<sup>39</sup> *Ibidem* Pág. 225.

<sup>40</sup> *Ibidem*. Pág. 238.

<sup>41</sup> Las entrevistas pueden ser estructuradas o libres. En el caso de ser estructuradas se trata de preguntas ya diseñadas que apuntan a respuestas específicas. Las entrevistas libres dependen por completo del entrevistador quien se va guiando por el ritmo de la entrevista.





4. **Pruebas de personalidad:** se analizan los rasgos de la personalidad para observar aspectos como inteligencia emocional, intereses, frustraciones, el carácter y el temperamento.<sup>43</sup>
5. **Técnicas de simulación:** se busca simular una situación real del cargo a cubrir para analizar la toma de decisiones, las reacciones y la agilidad que exhibe el candidato.

#### 6.4.6.2 Subsistema de aplicación

El subsistema de aplicación trabaja en tres aspectos muy importantes de recursos humanos, como son el proceso de inducción, el diseño de los cargos y la evaluación del desempeño del individuo en el cargo.

La inducción es la manera en que las organizaciones introducen a los individuos en su interior. Se trata de buscar el modo de integrar en forma exitosa al individuo, no sólo a su nuevo cargo sino también a la cultura organizacional. En esta etapa se le van a explicar los aspectos centrales que hacen el buen funcionamiento de la organización, tales como horarios, normas, procedimientos, reglamentos y el cumplimiento de sus funciones. Si bien se trata de una adaptación del individuo, también es cierto, como comenta el autor Idalberto Chiavenato, “*el nuevo miembro tratará de influir en la organización y el gerente para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales*”<sup>44</sup>.

En otras palabras, no se puede pensar que hay un proceso unidireccional por parte de la organización hacia el individuo, sino que se produce una comunicación entre ambas partes, donde ambos se analizan, se influyen mutuamente. Una adecuada inducción aumenta el éxito de la organización y el desempeño del individuo, porque logra integrarlo a la dinámica de la organización y disminuye las probabilidades de que se quiebre el contrato psicológico<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Se evalúan factores tales como comprensión verbal, fluidez verbal, capacidad de cálculo matemático, habilidad para establecer relación de dimensiones espaciales, memoria asociativa y rapidez perceptual.

<sup>43</sup> Entre las pruebas más conocidas se encuentran el psico-diagnóstico de Rorschach, la prueba de árbol de Koch, la prueba de Machover y las pruebas expresivas.

<sup>44</sup> *Ibíd.* Pág. 280

<sup>45</sup> El contrato psicológico es el conjunto de obligaciones y responsabilidades mutuas que han sido establecidos entre la organización y el empleado.



## Universidad de Buenos Aires



El segundo aspecto importante dentro de este subsistema es el referente al diseño de cargos. Su importancia radica en que sin un adecuado diseño de cargos, la selección de personal disminuye su efectividad por cuanto carece de los antecedentes básicos que la guían adecuadamente.

Chiavenato define al diseño de cargos como el establecimiento de cuatro condiciones fundamentales<sup>46</sup>:

- i. Conjunto de tareas y atribuciones que el ocupante deberá cumplir.
- ii. Los métodos y procesos de trabajo que deberá utilizar
- iii. A quien debe reportar.
- iv. A quien debe supervisar.

Puede observarse que en el diseño de cargo surgen dos cuestiones importantes. Por un lado, se refiere a las características personales que debe tener el individuo que vaya a ocupar ese cargo. Por el otro, la descripción que hace al cargo propiamente dicho.

Las características personales del ocupante involucran al conjunto de competencias, aptitudes y actitudes que el individuo debe traer consigo cuando se somete al proceso de selección y que son la base para que pueda calificar en ese puesto de trabajo. Entran en juego su nivel educativo, su capacidad de aprendizaje, su experiencia, sus modos de vinculación con otros individuos, su resistencia física y si se puede adaptar a las condiciones de trabajo.

La descripción del cargo se refiere al *“inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante) del cargo”*<sup>47</sup>. En otras palabras, incluye un detalle exhaustivo del cargo, definiendo sus funciones, tareas, niveles de reporte, procesos en los que se involucra, relaciones con subordinados, superiores y pares, objetivos a cumplir y frecuencia de su cumplimiento.

El tercer aspecto fundamental del subsistema de aplicación es el que corresponde a la evaluación de desempeño. Según define Chiavenato *“la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”*<sup>48</sup>. Si bien, la evaluación formal es una práctica común dentro de las organizaciones, también es cierto que todos

---

<sup>46</sup> Ibídem Pág. 294-295.

<sup>47</sup> Ibídem. Pág. 246

<sup>48</sup> Ibídem Pág. 357.



los individuos de una organización son permanentemente evaluados informalmente a través de las relaciones con sus pares, superiores, subordinados, clientes y proveedores.

Cabe aclarar que la evaluación no tiene como objetivo atemorizar al empleado, sino hacer foco en sus fortalezas y debilidades para que pueda cumplir al máximo con lo que se espera de él en la organización. El citado autor agrega *“La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado”*<sup>49</sup>.

La evaluación de desempeño trae una serie de beneficios muy importantes para todos los actores involucrados (individuo, jefe, organización):

- ❖ Reduce la subjetividad del superior sobre sus subordinados al proporcionar variables objetivas de medición.
- ❖ El individuo sabe cómo debe moverse, cuales son las expectativas puestas en él., así como sus fortalezas y debilidades en el desempeño del cargo.
- ❖ La organización cuenta de esta manera con un inventario de su capital humano lo que le permite aplicar políticas de movilidad, de remuneraciones, de capacitación y sobre todo disponer de una metodología para medir la contribución de cada empleado al éxito de la organización.

Las formas de evaluar son múltiples y son propias de la dinámica particular de cada organización. En ellas tiene mucha influencia el sector de negocios en el que se encuentre. No es lo mismo efectuar una evaluación de desempeño en un estudio de contabilidad que en una cadena de retail. A continuación se describen brevemente los distintos tipos de evaluación

- a) **El Jefe:** es el propio responsable de área el que hace la evaluación, asesorado por el sector de Recursos Humanos
- b) **Autoevaluación:** cada individuo se evalúa a sí mismo, en función a una guía dictada por la organización.
- c) **Jefe y empleado:** se llega a un consenso entre empleado y jefe para marcar los objetivos a cumplir y como medir los mismos.

<sup>49</sup> Ibídem Pág. 363.



- d) **Recursos Humanos:** esta área se encarga de centralizar todos los informes emitidos por los responsables de área para emitir luego un informe estándar.

#### 6.4.6.3 Subsistema de mantenimiento

El área de recursos humanos tiene una importancia estratégica en lo que se refiere al mantenimiento de recursos humanos. La palabra mantenimiento alude a los esfuerzos que debe hacer la organización para satisfacer y motivar a los empleados para lograr que se queden en el interior de la misma. Este subsistema se divide en tres áreas:

1. *Compensaciones.*
2. *Higiene y seguridad en el trabajo.*
3. *Relaciones sindicales.*

Las compensaciones incluyen la administración de las remuneraciones y beneficios sociales que se le brinda al individuo por trabajar en la organización. En este punto es clave el conocimiento sobre la política de remuneraciones que implementa cada organización<sup>50</sup>. Según cita Chiavenato: “se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella”<sup>51</sup>.

Se establecen dos relaciones básicas. Por un lado, para el empleado es la medida de valor por dedicar su tiempo a efectuar trabajos para otros y por el otro, para la organización es un costo y una inversión<sup>52</sup>. Entre las distintas maneras de compensar que tiene una organización se encuentra:

- I. *Salario directo*
- II. *Premios*
- III. *Comisiones*
- IV. *Pago por hora*
- V. *Gratificaciones*
- VI. *Horas extras*

<sup>50</sup> La política de remuneraciones se refiere a los criterios que establece cada empresa para las remuneraciones a dar a sus colaboradores.

<sup>51</sup> *Ibidem.* Pág. 410

<sup>52</sup> Se considera costo por ser parte del costo del producto o servicio que elabora la organización. Es una inversión porque la empresa espera lograr un resultado económico en el corto y medio plazo.



## Universidad de Buenos Aires



La administración de las remuneraciones es una de las tareas más arduas que deben enfrentar las organizaciones, ya que se debe considerar el concepto de equidad. La equidad hace referencia al equilibrio que se logra cuando hay una relación lógica entre lo que paga la empresa por el cargo, tanto en proporción a los demás cargos en el interior de la organización como a la valoración que hace el mercado de ese cargo.

La importancia que adquiere esta temática radica en la necesidad de las organizaciones de remunerar adecuadamente, atraer a los mejores candidatos, retener a los colaboradores claves y lograr una coherencia entre las necesidades financieras y las relaciones con los empleados.<sup>53</sup>

Además de los salarios, se debe considerar también los beneficios que las organizaciones brindan a sus empleados. Según el autor arriba mencionado *“los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones”*<sup>54</sup>. Detallados brevemente, pueden ser divididos entre beneficios monetarios y beneficios no monetarios.

**Cuadro N° 2 – Beneficios para los empleados**

<b>Beneficios Monetarios</b>	<b>Beneficios No Monetarios</b>
Prima anual	Comedor
Vacaciones	Flexibilidad horaria
Seguros de retiros	Transporte
Planes de préstamos	Servicios recreativos

Fuente: Idalberto Chiavenato. “Administración de Recursos Humanos”

Además de las compensaciones, un área muy importante para este subsistema es que el hace referencia a la higiene y seguridad en el espacio físico del trabajo, para mantener a la población laboral en condiciones físicas y materiales que permitan cuidar dignamente la salud de los empleados. Según cita Idalberto Chiavenato<sup>55</sup>, *“la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de*

<sup>53</sup> Thomas Patton afirma que una política de compensaciones debe guiarse por los siguientes criterios: adecuada, equitativa, balanceada, eficaz en cuanto a costos, segura, estimulante, aceptable para los empleados (Pay, New York, Free Press, 1977).

<sup>54</sup> “Administración de Recursos Humanos”. Idalberto Chiavenato. Ed. McGraw Hill. 2000. Pág. 459.

<sup>55</sup> “Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs”. Journal of the American Medical Association, Vol. 174. Pág. 533-563 1960



*normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan*". Entre los objetivos múltiples que persigue la higiene laboral se encuentran:

- i. *Reducción del impacto de las enfermedades profesionales<sup>56</sup> en el espacio físico del trabajo.*
- ii. *Prevención para evitar agravamientos de enfermedades profesionales.*
- iii. *Mantenimiento de la salud de los trabajadores en condiciones adecuadas.*

La seguridad en los ámbitos laborales implica un fuerte trabajo en equipo entre los actores que se involucran en un espacio de trabajo: empleados, jefes, personal experto en seguridad e higiene y recursos humanos. Como último componente del subsistema de mantenimiento de recursos humanos, figura el dedicado a las relaciones laborales, es decir, la administración de las relaciones con los sindicatos y gremios en los cuales está encuadrada la actividad que desarrollan los empleados de una empresa. Por no estar vinculado específicamente a esta tesis, no se profundizará en esta temática.

#### **6.4.6.4 Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos**

Este subsistema tiene una importancia vital para las organizaciones, dado que es el que busca obtener el máximo potencial de los individuos que trabajan en el interior de las mismas. Para una mejor comprensión, se hará una breve introducción al aprendizaje, aspecto fundamental de este subsistema.

Los seres humanos tienen dos rasgos claves de su personalidad. Por un lado, los rasgos genéticos que definen como será la persona y por el otro el cúmulo de experiencias personales, valores y percepciones que hacen a su manera de percibir el mundo. Mencionando nuevamente a Idalberto Chiavenato, el aprendizaje es *"el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su*

---

<sup>56</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com): se denomina **enfermedad profesional** a una enfermedad producida por cuenta ajena, a consecuencia de las condiciones del trabajo laboral, por ejemplo: neumoconiosis, alveolitis alérgica, lumbalgia, síndrome del túnel carpiano, exposición profesional a gérmenes patógenos, entre otros.



ambiente y sus relaciones en el transcurso del trabajo”<sup>57</sup>. El citado autor involucra los conceptos de práctica, retención y olvido debido a:

- Práctica: la repetición continua de lo aprendido refuerza el concepto aprendido y lo afirma en la psiquis del individuo, aumentando su eficiencia.
- Retención: la memoria es un componente fundamental del aprendizaje ya que permite recuperar la información sobre como debe efectuarse la misma.
- Olvido: la falta de repetición de las experiencias implica una pérdida de lo aprendido.

#### 6.4.6.4.1 Entrenamiento y Desarrollo de Personal

Dentro del ámbito organizacional importan tres tipos de educación que reciben los individuos. La formación profesional vinculada al campo en el que se insertará laboralmente el individuo (ejemplo: Ciencias Económicas), el desarrollo profesional que brinda los elementos para hacer una carrera dentro de una profesión y por último el entrenamiento que es “**educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo**”<sup>58</sup>.

En otras palabras, es la búsqueda para la mejor adaptación del hombre al cargo para lograr el máximo rendimiento del mismo en el desempeño del mismo.

El entrenamiento no es sólo una explicación de cómo deben ejecutarse las tareas y funciones del cargo, sino que implica un campo más amplio por hallarse involucrados conceptos tales como transmisión de información, desarrollo de habilidades, modificación de actitudes y conceptualización.

El concepto de entrenamiento tiene una retroalimentación circular. Las necesidades de entrenamiento tienen que ver con aquellos aspectos que las organizaciones consideran imprescindibles para el buen desempeño del cargo. El programa de entrenamiento hace referencia a aspectos más tácticos tales como quién, dónde, cómo y cuando. La ejecución del entrenamiento es la puesta en marcha del programa, con la participación de la línea y del sector de recursos humanos. La evaluación del entrenamiento consiste en la revisión de los procesos de entrenamiento efectuados

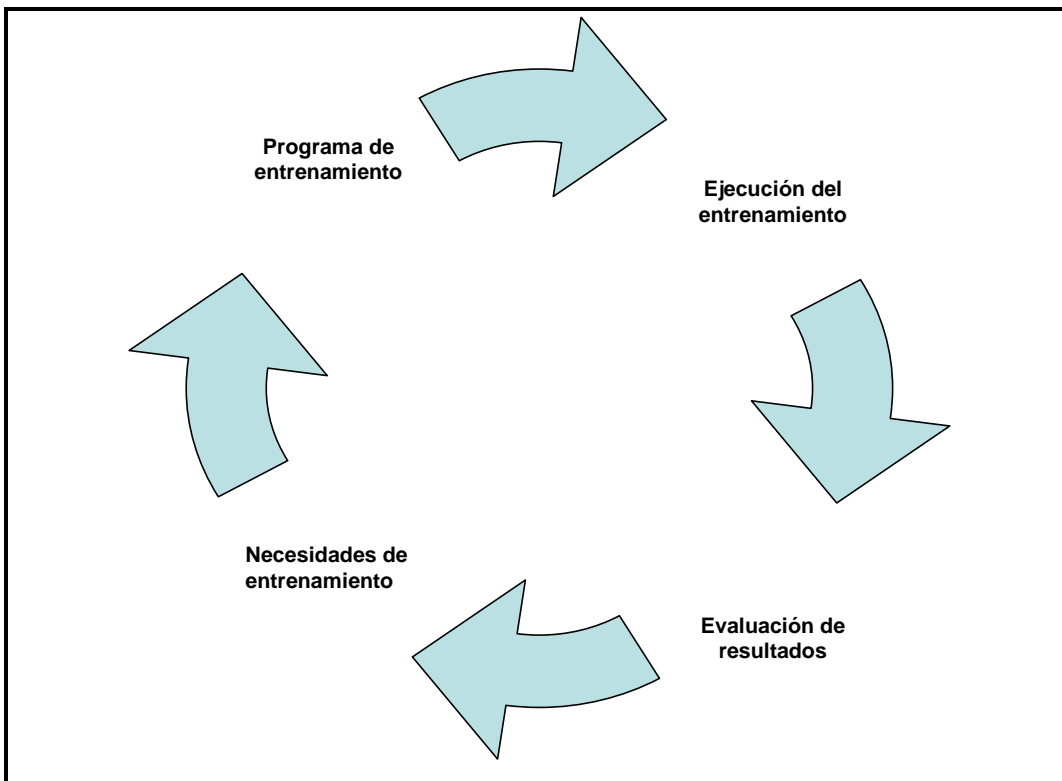
<sup>57</sup> “Administración de Recursos Humanos”. Idalberto Chiavenato. Ed. McGraw Hill. 2000. Pág. 550

<sup>58</sup> Ibídem. Pág. 557



y si se lograron los objetivos propuestos. En caso contrario, se deben volver a definir las necesidades de entrenamiento. Gráficamente, es posible observar que el entrenamiento en el interior de las organizaciones consta de las siguientes variables.

Gráfico N° 3 – Variables de Entrenamiento



Fuente: Idalberto Chiavenato. "Administración de Recursos Humanos"

Dentro de este subsistema, ocupa un capítulo importante el concepto de desarrollo organizacional. Si bien no corresponde al tema central de la tesis, es válida su mención porque el desarrollo organizacional implica el crecimiento de la organización y su adaptación ante cambios en su entorno. Un avance importante, respecto de otras épocas, es aceptar la integración de personas con capacidades diferentes dentro del ámbito organizacional. Por ello se reseñará este concepto brevemente.

Debe conceptualizarse adecuadamente el concepto de cultura organizacional y cambio, como paso previo. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y expectativas que comparten





los individuos de una organización. El cambio es un concepto más filosófico porque se vincula a la interacción que se efectúa entre las organizaciones y el mundo.

Los avances tecnológicos, la globalización, la aparición de nuevos competidores, el crecimiento económico mundial, los cambios sociopolíticos y fundamentalmente las demandas de los consumidores (cada vez más exigentes) por tener mayor acceso a la información configuran nuevos desafíos a las organizaciones a la vez que demandan un mayor estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

De la misma manera que los individuos, las organizaciones también deben adaptarse al cambio. La diferencia radica en que los cambios pueden ser de distintas dimensiones:

1. **Estructurales:** basados en el rediseño organizacional.
2. **Tecnológicos:** por incorporación de nuevas tecnologías.
3. **Productos y servicios.**
4. **Culturales:** cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades<sup>59</sup>

El desarrollo organizacional es un trabajo de largo plazo. La erradicación de conductas no deseadas junto con la implementación de nuevos sistemas de trabajo, de información y nuevas culturas implican una planificación a largo plazo que obligan a tener en cuenta dos aspectos fundamentales:

1. *El desarrollo organizacional debe ser una política de la alta dirección.*
2. *Se requiere de agentes del cambio<sup>60</sup>. Es decir, individuos que sean referentes dentro de la organización y sean capaces de comunicar e implementar el cambio en forma efectiva.*

Para el desarrollo organizacional es clave que los objetivos individuales no entren en colisión con los objetivos organizacionales.

De ahí, que es importante armonizar a los individuos con las organizaciones, para reducir la resistencia al cambio y evitar que no haya adaptación a las nuevas reglas. Se podría concluir entonces que el desarrollo organizacional persigue los siguientes objetivos<sup>61</sup>:

<sup>59</sup> “Administración de Recursos Humanos”. Idalberto Chiavenato. Ed. McGraw Hill. 2000. Pág. 591

<sup>60</sup> El agente del cambio puede ser también un consultor externo que tenga fuerte vinculación con la Dirección y el área de Recursos Humanos.



## Universidad de Buenos Aires



- + Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- + Aumentar la confrontación de los problemas empresariales en el interior de los grupos y entre los grupos.
- + Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- + Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- + Buscar soluciones sinérgicas a los problemas.
- + Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planificación y la implementación.

---

<sup>61</sup> “Organization Development: Objectives, Assumptios and Strategies”, citado por Idalberto Chiavenato en “Administración de Recursos Humanos”. Idalberto Chiavenato. Ed. McGraw Hill. 2000. Pág. 609.



## 6.5 Responsabilidad social wmpresaria

### 6.5.1 Conceptos básicos

La responsabilidad social empresarial (RSE) ó corporativa (RSC) tiene su origen en las necesidades de generar organizaciones que se aparten de la idea de “autismo”, expresada por Milton Friedman<sup>62</sup>, quien señala que la obligación de un ejecutivo es producir la mayor cantidad de dinero para sus accionistas.

La RSE surge como una legítima demanda de la sociedad hacia las empresas para que organicen sus esfuerzos productivos teniendo en cuenta no sólo la generación de beneficios para los accionistas sino también para un conjunto mas amplio de actores que se involucran en las empresas, como los empleados, los clientes, los proveedores, la comunidad y el país en el cual desarrollan sus actividades productivas.

Según la AECA<sup>63</sup>, el concepto de RSE o RSC puede ser ampliado a través de los siguientes enunciados<sup>64</sup>:

- ✚ *La responsabilidad social corporativa representa el compromiso con la idea de organización como conjunto de personas que interactúan en la sociedad, tanto desde el punto de vista de su propia composición elemental (suma de individuos sociales) como desde la óptica de miembro integrante de un sistema social (empresa ciudadana), caracterizado por su contribución a la sociedad.*
- ✚ *La responsabilidad social asume el principio conforme al cual las organizaciones tienen en las personas su origen y fin esenciales, las cuales se organizan o disponen en diversos grupos de interés, con peculiaridades y distintos tipos de relación.*
- ✚ *La responsabilidad social corporativa contempla el impacto de la acción de la empresa en su triple dimensión: económica, social y medioambiental, teniendo como objetivos principales la consecución del desarrollo sostenible y la consiguiente generación de valor para todos los grupos de interés en el largo plazo.*

<sup>62</sup> Destacado economista e intelectual estadounidense. Defensor del libre mercado. Realizó contribuciones importantes en los campos de macroeconomía, microeconomía, historia económica y estadística. En 1976, fue premiado con un Premio Nóbel de Economía por sus logros en los campos de análisis de consumo, historia y teoría monetaria y por su demostración de la complejidad de la política de estabilización

<sup>63</sup> Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: es la única institución profesional española emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados y de pronunciamientos y estudios sobre buenas prácticas en gestión empresarial.

<sup>64</sup> “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documento AECA N° 1. Diciembre 2003.



Según el Dr. Bernardo Kliksberg<sup>65</sup>, hubo una evolución en la concepción de las empresas en los últimos tiempos motivada por las fuertes presiones que impuso un conjunto de actores como el Estado, las organizaciones de la sociedad civil y la sociedad en general que exigen a las empresas el cumplimiento de metas cada vez más exigentes y no vinculadas con el aumento de la rentabilidad. Esa evolución puede ser calificada de la siguiente manera:

- ⇒ **Empresa autista**: es la empresa cuya estrategia apunta a elevar la rentabilidad cada vez más, sin tener consideraciones sociales y sin preocuparse por los efectos que producen sus operaciones.
- ⇒ **Filantropía activa**: se caracteriza por la creación de fundaciones y organizaciones sociales que las empresas financian para un fin determinado. Constituye el primer paso que dan las empresas (en general, grandes empresas) hacia la solución de diversos problemas de la sociedad.
- ⇒ **Responsabilidad social empresaria**: es el planeamiento estratégico de la organización teniendo en cuenta las demandas de su entorno. Reconoce que la empresa es influida por las presiones de los diversos grupos de interés y que se deben atender sus legítimas demandas.

Según el autor citado, las empresas se ven sometidas a las siguientes presiones<sup>66</sup>:

- ✚ Buenas relaciones con su personal
- ✚ Gobierno corporativo transparente
- ✚ Juego limpio con los consumidores
- ✚ Preservar el medio ambiente
- ✚ Ser activa en las grandes causas de interés público.

### 6.5.2 Grupos de interés

Dentro del concepto de RSE, se debe hacer hincapié en el desarrollo del significado de los grupos de interés o “stakeholders”. La presión que hacen los grupos de interés sobre las actividades empresarias tiene relación directa con el crecimiento de los medios de comunicación masiva, específicamente Internet.

<sup>65</sup> Doctor en Ciencias Económicas de la UBA. Asesor especial de la ONU, BID, UNESCO, UNICEF, OEA, OPS. Es una reconocida autoridad internacional en capital social. Autor de más de 42 libros y centenares de documentos técnicos con fuerte impacto en la comunidad internacional.

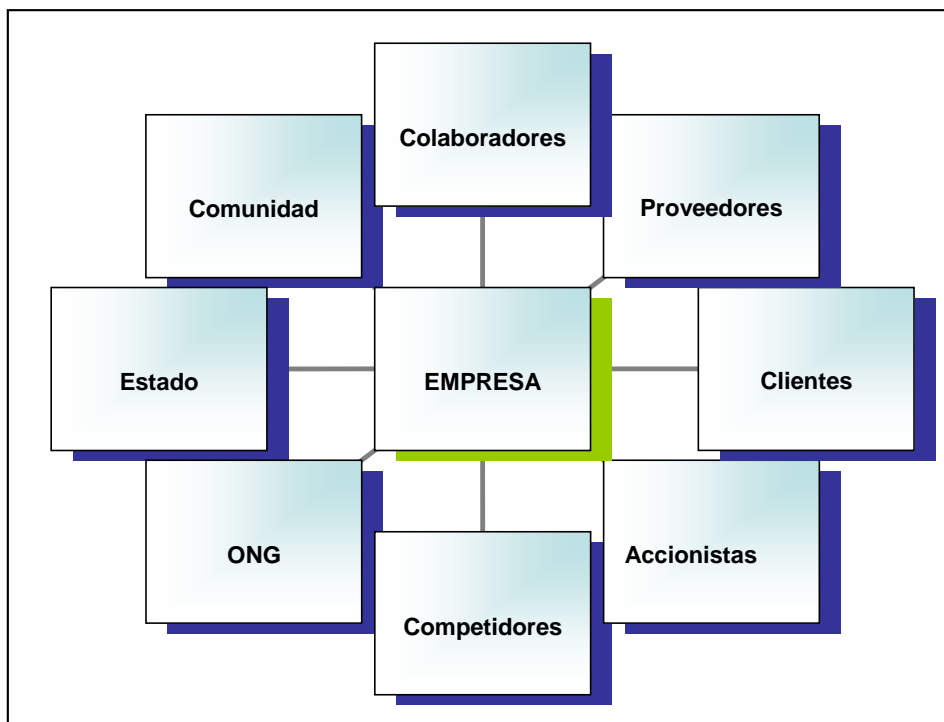
<sup>66</sup> “RSE, un imperativo ético y económico”. [www.iarse.org](http://www.iarse.org). 2006



El alto grado de desarrollo tecnológico impulsado por la informática le permite a los distintos grupos de interés presionar, indagar, conocer, difundir, informarse, investigar, sobre las conductas de las organizaciones e influir sobre sus estrategias.

Según la AECA, se puede definir a los grupos de interés de la siguiente manera “son aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia”<sup>67</sup>. Entre ellos se pueden destacar:

Gráfico N° 4 – Grupos de Interés de una Organización



Fuente: diseño propio

Los “stakeholders” tienen un conjunto de expectativas y necesidades que las empresas no pueden ignorar y que se pueden mencionar a continuación en forma general:

<sup>67</sup>Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documento AECA N° 1. Diciembre 2003. Pág. 1.



- ⇒ **Transparencia informativa:**
- ⇒ **Participación**
- ⇒ **Beneficios mutuos**

Pero a su vez, los “stakeholders” también tienen sus necesidades específicas que se indican a continuación:

- ⇒ **Colaboradores:** entre sus demandas más importantes se encuentran una remuneración justa, estabilidad laboral, desarrollo de carrera, horarios razonables y equilibrio entre la vida laboral y personal.
- ⇒ **Accionistas:** básicamente, quieren el retorno de su inversión y transparencia informativa sobre la marcha del negocio. No obstante, hay que diferenciar entre los accionistas cuyas intenciones son apostar a un proyecto empresarial y aquellos accionistas que persiguen un fin únicamente especulativo.
- ⇒ **Clientes:** su mayor demanda consiste en que las empresas le aporten soluciones para mejorar su vida. Entre los criterios se encuentran precios razonables, calidad de producto y atención a lo largo de los diferentes etapas de la relación cliente – empresa.
- ⇒ **Proveedores:** sus necesidades son establecer relaciones basadas en la confianza mutua y en la búsqueda de beneficios mutuos. Entre las condiciones claves figuran acuerdos de precios, formas de pago, condiciones de exclusividad y plazos de entrega.
- ⇒ **Competidores:** básicamente, competencia leal y crecimiento del mercado en beneficio de los distintos jugadores.
- ⇒ **ONG:** las organizaciones sin fines de lucro<sup>68</sup> van a tener necesidades muy específicas en función de los diversos mercados sociales que atienden.
- ⇒ **Estado:** el Estado tiene distintas necesidades con respecto a las empresas. Por un lado, exige el cumplimiento de la normativa legal e impositiva por parte de ellas. Por otra parte, también tiene un fuerte interés en el cuidado de los aspectos económicos, sociales y ambientales que involucran el desarrollo de las actividades empresarias. Es muy común que

---

<sup>68</sup> Una organización no gubernamental (más conocida por su sigla ONG) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social y tercer sector social, entre otras. Su membresía está compuesta por voluntarios. Internamente pueden tener un bajo o alto grado de organización. El financiamiento de actividades, generalmente, proviene de diversas fuentes: personas particulares, Estados, organismos internacionales, empresas, otras ONG, etc. <http://es.wikipedia.org/wiki/ONG>



el Estado actúe en forma sinérgica con las ONG para el cumplimiento de los enunciados anteriores.

- ⇒ **Comunidad:** se puede mencionar a la comunidad como aquél grupo de interés conformado por la sociedad en general y la comunidad local en la que se encuentra una empresa. Exige además de la transparencia informativa, que las actividades empresarias no generen riesgos para terceros. En el caso particular de las comunidades locales, su mayor reclamo es el desarrollo económico y social.

### 6.5.3 Objetivos de la RSE

Según comenta la AECA en la obra citada, los objetivos de la RSE o RSC consisten en<sup>69</sup>:

- Dotar a la empresa de una base conceptual sólida sobre la que desarrollar el modelo de empresa ciudadana y de su contribución para un desarrollo sostenible<sup>70</sup>.
- Innovar y mejorar los procesos de dirección, gestión, medición e información de las empresas, con el fin de que estas tengan en cuenta las dimensiones económicas, sociales y ambientales de sus actividades y la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.
- Lograr que las empresas generen externalidades<sup>71</sup> socialmente responsables.

Se aclara que no se debe considerar a la RSE como un impedimento para el desarrollo empresarial. Todo lo contrario, la RSE involucra un grado muy alto de planeamiento estratégico, ya que se busca potenciar el crecimiento de la organización, mejorar sus procesos internos, satisfacer las necesidades de los diversos grupos de interés, fidelizar a los clientes externos, retención del talento y satisfacción de los clientes internos y un aumento de los recursos financieros.

---

<sup>69</sup> Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Documento AECA N° 1. Diciembre 2003. Pág. 20.

<sup>70</sup> Podemos definir al desarrollo sostenible tal como lo expresa el Principio 3° de la Declaración de Río (1992): *Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.*

<sup>71</sup> En economía y otras ciencias sociales, una externalidad es una situación en la que una variable decisoria de un agente entra en la función objetivo de otros agentes. Es decir, el bienestar de un agente está afectado por las acciones de otro agente en la economía. Así, las acciones u omisiones de unos agentes generan unos efectos externos sobre otros agentes de la economía. <http://es.wikipedia.org/wiki/Externalidad>



## 6.6 El Coaching

### 6.6.1 Introducción

La palabra coach tiene su origen en el idioma inglés y su significado es “entrenador”. Proveniente del mundo de los deportes, su uso se ha extendido a los ámbitos organizacionales, empresariales y educativos.

Según indica Leonardo Wolk<sup>72</sup> el coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción<sup>73</sup>. En sus propias palabras lo define como “un proceso de aprendizaje” de la siguiente manera<sup>74</sup>:

- ❖ **Ontológico:** porque hace al sentido del ser. Al sentido del ser en tanto persona, y al sentido de ser del lenguaje en tanto elemento constitutivo del ser humano. El mundo es entendido como un espacio de posibilidades en el cual el lenguaje genera realidades. Toma las distinciones de la ontología del lenguaje y opera mediante herramientas conversacionales.
- ❖ **Transformacional:** el autor mencionado sostiene que en el proceso de coaching lo que acontece es que se transforma el tipo de “observador” que uno es. Agrega además que este proceso transforma la forma de estar en el mundo, ya que al cambiar la forma de observar, se puede modificar la manera de actuar, de operar en el mundo.

Leonardo Wolk manifiesta que el coaching se constituye en un facilitador de aprendizajes, ya que es un proceso provocador y desafiante porque requiere cuestionar (y cuestionar-se) las estructuras rígidas de la forma particular de ser y de las antiguas concepciones de “como deben hacerse las cosas en el mundo de las organizaciones”. Para ello cita a Peter Senge<sup>75</sup> “la gente no se resiste al cambio, se resiste a ser cambiada”.

---

<sup>72</sup> Leonardo Wolk es Licenciado en Psicología (UBA), fundador y director de Leading Group, empresa consultora que implementa cursos de entrenamiento en coaching ejecutivo y organizacional así como programas de desarrollo de competencias gerenciales para la construcción de equipos de alto rendimiento.

<sup>73</sup> “Coaching. El arte de soplar las brasas”. Leonardo Wolk. Gran Aldea Editores. Buenos Aires Pág. 23

<sup>74</sup> *Ibíd.* Pag. 24

<sup>75</sup> Peter Senge es director de Pensamiento de Sistemas y Aprendizaje Organizacional de la Sloan School of Management del MIT y socio fundador de la consultora Innovation Associates, de Massachussets.





Otra definición sobre el coaching se puede encontrar según lo define Pablo Buol<sup>76</sup>: “El coaching ontológico es un paradigma diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados, en el ámbito personal o en un trabajo de equipo. El coach ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados”<sup>77</sup>.

### 6.6.2 El coachee y el coach

En el coaching se tiene dos participantes centrales: el coach y el coachee. El coachee es el individuo que decide iniciar un proceso de coaching por razones diversas: un quiebre personal, resolver un conflicto interpersonal, alcanzar un objetivo profesional, mejorar sus competencias de gerenciamiento o reenfocar su carrera profesional. Para ello, debe tener posibilidades de acción y asumir el poder que está en sus manos. Esta respuesta nueva o diferente también será consecuencia de una transformación personal.

En cambio el coach tiene un rol multifacético, ya que según define Leonardo Wolk es un “soplador de brasas, líder, detective, provocador y alquimista”<sup>78</sup>. Busca indagar e investigar lo que pasa en el interior del coachee por medio de las conversaciones. Agrega el autor que no se trata de juzgar, sino de ver lo que pasa en el interior de la persona que requiere del coaching. Para ello va a utilizar elementos de diversas disciplinas como la lingüística, la filosofía y la psicología.

Wolk nos dice lo siguiente: “...*el coach no indica al otro como hacer, o como debe ser o actuar. Opera sí, en el dominio del lenguaje, de la conversación y también en los dominios corporal y emocional. Entre coach y coachee se establece un vínculo y una relación íntima y confidencial, con el objetivo de expandir la capacidad de acción efectiva en un ámbito específico o en una determinada situación*”<sup>79</sup>.

En otras palabras, el coaching persigue una orientación a resultados determinados. Ejemplo: un individuo que es supervisor de un sector y es promovido a gerente de área debe enfrentar nuevos

<sup>76</sup> Director de CoCrear, es Empresario, Consultor Informático y Coach Ontológico. Se ha especializado en Liderazgo, Consultoría en Capacitación y Desarrollo, Negociación Profesional y Diagnóstico de la Empresa

<sup>77</sup> [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar) Página Web dedicada al ámbito de los recursos humanos.

<sup>78</sup> “Coaching. El arte de soplar las brasas”. Leonardo Wolk. Gran Aldea Editores. Buenos Aires Pág. 22

<sup>79</sup> *Ibíd.* Pág. 26



## Universidad de Buenos Aires



desafíos y requiere de nuevas competencias. Tiene el desafío de liderar un sector, definir estrategias, comunicar objetivos a los subordinados, transmitir los resultados obtenidos a la Dirección. Es decir, requiere una apertura mental, donde las competencias centrales son: saber escuchar, coordinar efectivamente, motivar, capacitar. El coaching, en el ejemplo descrito anteriormente, busca cambiar en forma interna al coachee (gerente de área) y prepararlo para que tenga las fortalezas necesarias para cumplir con esta tarea, que es un cambio sustancial respecto de su posición anterior

También comenta lo siguiente: “Asumir responsabilidades y poder transformar el observador y diseñar e implementar nuevas acciones, son los fines de un coaching exitoso”<sup>80</sup>.Wolk también menciona que cualquiera sea nuestro rol en un ámbito social (supervisor, gerente, amigo) “las capacidades conversacionales, el conocimiento de si mismo y el aprender a aprender ayudarán a generar cambios en las personas, en los vínculos y en las organizaciones”<sup>81</sup>.

La importancia del coaching radica en el poder que brinda el lenguaje, ya que como señala Rafael Echevarría<sup>82</sup> “nos transforma en seres que usan el lenguaje para construir sentido”<sup>83</sup>.

---

<sup>80</sup> Ibídem. Pág. 27

<sup>81</sup> Ibídem Pág. 25.

<sup>82</sup> Socio fundador de Newfield Consulting y Presidente de su Red Internacional. Es sociólogo de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Filosofía de la Universidad de Londres. Es miembro de número de la World Academy of Art and Science (WAAS). Fue profesor de la Universidad Católica de Chile y consultor de la UNICEF y de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) de las Naciones Unidas por doce años.. Entre sus múltiples publicaciones destacan "El Buho de Minerva: Introducción a la Filosofía Moderna", "Ontología del Lenguaje" y "La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación".

<sup>83</sup> Ontología del lenguaje. Editorial Dolmen, Santiago de Chile, 1995. Pag. 240.



## 6.7 Marketing interno

### 6.7.1 Conceptos Básicos

Como paso previo a ampliar los conceptos sobre el marketing interno, se incluirá una serie de definiciones sobre el marketing según prestigiosos autores:

- Para Philip Kotler<sup>84</sup> *"el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"*
- Según Al Ries y Jack Trout<sup>85</sup>, *"el término **marketing** significa "guerra". Consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas"*
- Para la American Marketing Association (A.M.A.), *"el **marketing** es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..."*

Las definiciones anteriores se refieren a los procesos de intercambio entre una organización y el entorno. La volatilidad de los entornos económicos, sociales y políticos crea tanta influencia sobre las empresas que se ven obligadas a analizar como se ven afectados sus estrategias y sus tácticas para no perder competitividad y mercados.

Pero al mismo tiempo que deben examinar permanentemente los cambios que operan en el entorno, también deben saber que hay una cuestión fundamental que no deben desatender, que es el componente más fundamental de las organizaciones: su capital humano. Para ello se recurre al marketing interno que podría definirse de la siguiente manera:

---

<sup>84</sup> **Philip Kotler** es profesor de Marketing Internacional en la J.L.Kellogg Graduate School of Management. Ha trabajado como consultor para IBM, General Electric, AT & T, Bank of America y Merck. Es autor de numerosos libros entre ellos "Dirección de Marketing", obra de consulta permanente en los cursos de grado y posgrado de ciencias económicas.

<sup>85</sup> **Al Ries y Jack Trout** son prestigiosos consultores norteamericanos que crearon el concepto de posicionamiento causando una revolución en las aplicaciones del marketing. Son autores de libros como: "Posicionamiento: la batalla por su mente", "La guerra de la mercadotecnia", "Marketing de abajo hacia arriba" y "Las 22 leyes inmutables del marketing"



- ✚ *El marketing interno consiste en tratar a los empleados como clientes y crear sistemas y beneficios que satisfagan sus necesidades*<sup>86</sup>.

El marketing interno comprende una serie de actividades básicas tales como:

- ✚ Desarrollo de carrera.
- ✚ Capacitación.
- ✚ Rotación por distintas áreas para tener una mayor visión de las distintas actividades de negocios.
- ✚ Empowerment<sup>87</sup>.
- ✚ Trabajo en equipo.
- ✚ Medición de desempeño y sistemas de premio por performance.
- ✚ Reconocimiento de las distintas necesidades de los empleados.

En otras palabras, el marketing interno busca que los empleados estén cada vez a más gusto con su trabajo, eleven su rendimiento y se alineen con los objetivos organizacionales. Si un colaborador se siente tratado como cliente, aumenta su bienestar y su sentido de pertenencia a la organización, lo cual va a mejorar su atención al cliente final de la organización. Cuanto mejor sea la atención que se brinde, mayores son las probabilidades de que ese cliente se mantenga leal.

Otro enfoque sobre el marketing interno puede encontrarse en lo que expresa el autor Christian Grönroos<sup>88</sup>: *“El marketing interno se basa en la noción de que el personal es el primer mercado interno de la empresa. Si los servicios, productos y campañas de marketing externo no se centran en este grupo interno, como primer objetivo, el marketing final dirigido a los clientes externos no dará sus frutos”*<sup>89</sup>.

<sup>86</sup> “Marketing”. Charles W Lamb, Joseph F Hair, Carl D McDaniel. Ed. Cengage Learning Ibero. 2006. Pág. 374.

<sup>87</sup> El empowerment es una forma de capacitar o proporcionar a una persona los elementos necesarios para tomar decisiones en las distintas situaciones de negocio que se planteen a su nivel dentro una organización.

<sup>88</sup> Christian Grönroos es profesor de marketing industrial e internacional de la Escuela Sueca de Economía y Administración de Empresas. Es autor de libros como

<sup>89</sup> “Marketing de Gestión y Servicios”. Christian Grönroos. Ed. Diaz de Santos. 1994. Pág. 215.



El concepto volcado por este autor resulta ser muy interesante, ya que implica dedicar esfuerzos a que los colaboradores de una organización deben tener bien claros sus funciones y responsabilidades y percibir como impactan en el cliente. Agrega el citado autor los siguientes conceptos<sup>90</sup>:

- ✚ **Influencia de la gestión de las actitudes:** tiene que ver con las actitudes que la organización espera que tengan sus colaboradores hacia los clientes, receptores finales de sus productos y servicios.
- ✚ **Apoyo de la gestión de las comunicaciones:** comunicar en forma efectiva como se debe tratar al cliente, anunciando con anticipación las necesidades de la empresa con respecto a la prestación del servicio.

La aplicación del marketing interno, para ser eficaz, no puede ser únicamente llevado a cabo por parte de los niveles gerenciales medios y de supervisión. Debe ser liderado en forma agresiva por la Alta Dirección. Tal como expresa Grönroos, hay tres requisitos básicos<sup>91</sup> para un marketing interno eficaz:

- ✚ *El marketing interno debe considerarse como una parte integral de la estrategia de la dirección.*
- ✚ *El proceso de marketing interno no ha de ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la Dirección.*
- ✚ *La alta dirección ha de demostrar constantemente una actitud de apoyo activo al proceso de marketing interno.*

Como conclusión, la aplicación del marketing interno conlleva grandes niveles de esfuerzo y de recursos por parte de las compañías, pero debe considerarse como una inversión, ya que su retorno es, nada más y nada menos, la satisfacción del cliente final.

---

<sup>90</sup> *Ibíd.* Pág. 219.

<sup>91</sup> *Ibíd.* Pág. 223.



## 6.8 Estructura de las organizaciones

### 6.8.1 Definiciones conceptuales

Este capítulo pretende hacer una breve introducción a los conceptos teóricos sobre la estructura organizacional. La estructura es el esqueleto de las organizaciones, es decir, permite mostrar como están configuradas y diseñadas para llevar a cabo sus objetivos. En palabras de Charles Mintzberg<sup>92</sup> *“la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”*<sup>93</sup>.

La importancia de la estructura es vital porque indica como se encuentra diseñada la jerarquía, cuales son los niveles de reporte, cuales son las funciones que cumple cada área, los procesos que guían las actividades principales de la organización y, fundamentalmente, como circula la información y como es su distribución interna.

El aspecto central de la estructura es la manera en que se coordinan las actividades. Para ello se dispone de mecanismos coordinadores, que se detallan a continuación:

1. **Ajuste mutuo:** el trabajo se coordina mediante la comunicación informal entre los integrantes de un equipo de trabajo.
2. **Supervisión directa:** consiste en la figura de un líder o supervisor, quien mediante instrucciones dirige el trabajo entre varias personas y es responsable del cumplimiento de los objetivos
3. **Procesos de trabajo estandarizados:** aquí el contenido del trabajo está detallado conforme a instrucciones específicas.
4. **Estandarización de producciones de trabajo:** en este mecanismo coordinador está definido cómo debe ser el resultado del trabajo a efectuar.

---

<sup>92</sup> Henry Mintzberg es profesor de estudios empresariales en la Universidad de McGill en Montreal y profesor de Organizaciones en INSEAD en Francia. Está considerado entre los más distinguidos autores contemporáneos sobre temas de administración y dirección de empresas y está reconocido en todo el mundo por su maestría, innovación y dinamismo.

<sup>93</sup> “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Henry Mintzberg. El Ateneo. 2000. Pág. 6



5. **Estandarización de destreza de trabajadores:** aquí se encuentra estandarizada la capacitación que se requiere por parte del trabajador para poder efectuar el trabajo.

Estos cinco mecanismos coordinadores no son puros, sino que se mezclan entre sí en el interior de las organizaciones y a menudo, en el interior de la misma pueden encontrarse distintas formas de coordinación entre las áreas internas.

### 6.8.2 La división interna de las organizaciones

Las organizaciones se encuentran estructuradas en el interior de las mismas en diferentes partes según la naturaleza del sector de negocios y el tamaño de ellas. Es decir, se puede encontrar empresas que participen en un mismo sector de negocios y al mismo tiempo tengan diferencias de estructuras basadas fundamentalmente en el tamaño. Por ejemplo, las cadenas de supermercados y los supermercados familiares.

Según Henry Mintzberg, es posible dividir a la organización en cinco partes:

1. **Núcleo Operativo:** abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios<sup>94</sup>. Habitualmente se lo considera el corazón de la compañía.
2. **Cumbre estratégica o Alta Dirección:** está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan<sup>95</sup>. Su función principal es el desarrollo de las estrategias que le permitan satisfacer las demandas del entorno y adaptarse a los cambios del mismo.
3. **Línea media:** se define como el conjunto de gerentes que conecta a la Alta Dirección con el núcleo operativo. Es la autoridad formal que dirige el trabajo del núcleo operativo y que debe velar por el cumplimiento de los objetivos dictados por la Alta Dirección.
4. **Tecnoestructura:** es el conjunto de los analistas, cuya función es el diseño del trabajo a efectuar por otros individuos. Busca la eficiencia en el trabajo efectuado por el núcleo

---

<sup>94</sup> *Ibidem*. Pág. 14.

<sup>95</sup> *Ibidem*. Pág. 14.



## Universidad de Buenos Aires



operativo, pero no participa directamente en el trabajo diario del mismo. Dentro de este componente organizacional se encuentran distintos tipos de analistas, tales como:

- a. Analistas de estudios de trabajo
- b. Analistas de planeamiento y control
- c. Analistas de personal.

**5. Staff de apoyo:** son unidades organizacionales encargadas de brindar apoyo indirecto a la misión básica de la organización. Deben suministrar servicios específicos y funcionan en forma independiente del núcleo operativo. Ejemplos: asesoría legal y jurídica, comedor de planta, investigación y desarrollo, entre otros.

### 6.8.3 La configuración de diseño

Conforme se desarrollan las organizaciones, su estructura va cambiando, mutando, transformándose a nuevas estructuras que le permitan aplicar sus estrategias y adaptarse a los cambios que le propone su ambiente. Si bien, no se puede hablar de un modelo de estructura único para todas las organizaciones, si es posible hablar de distintas configuraciones de diseño de estructura organizacional, según lo describe Henry Mintzberg. Estas configuraciones no son puras, sino que todas las organizaciones se reflejan en más de una configuración y pueden clasificarse en cinco tipos:

- ✚ Estructura Simple
- ✚ Burocracia Mecánica
- ✚ Burocracia Profesional
- ✚ Forma Divisional
- ✚ Adhocracia

A continuación se detalla cada una de estas configuraciones





### 6.8.3.1 Estructura Simple

Como señala Henry Mintzberg: *“la estructura simple se caracteriza por lo que no es: elaborada. Tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división del trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial<sup>96</sup>”*. Sus niveles de formalización son muy bajos y su coordinación se efectúa vía supervisión directa. Prácticamente, no cuenta con sistemas de información, pero sí con un manejo de la información de manera muy intuitiva, como señala el citado autor.

El componente más importante es la Alta Dirección. Dada la baja formalización que tiene este tipo de organización, la figura que sobresale es la del propietario, quien suele ser el fundador de la organización en base a una idea, un producto o un servicio.

La comunicación en este tipo de organizaciones es flexible y sumamente informal. Prácticamente no hay cadena de mando, ya que la comunicación fluye directamente del director o del propietario al núcleo operativo sin trabas en el medio. Esto representa una gran acumulación de poder en la cumbre de la organización y por lo tanto una asignación de recursos en forma discrecional. El entorno de trabajo de este tipo de estructura es dinámico, cambiante y con cierta hostilidad, lo cual favorece una gran centralización en la cumbre. A su vez, esta centralización permite una toma de decisiones muy rápida en respuesta a las demandas del entorno. La fuerte presencia del propietario o director general o socio gerente desalienta la burocratización, dado que no se requiere un consenso para la toma de decisiones.

Si bien los ambientes pueden ser hostiles, también son simples y permiten ser absorbidos por un solo individuo. Es decir, la capacidad de la organización de responder al ambiente va a depender de la capacidad de su Alta Dirección para comprender y analizar las demandas fluctuantes a los que se ve sometida la organización.

Los recursos humanos que trabajan en este tipo de empresas normalmente tienen un gran sentido de misión y pertenencia pero al mismo tiempo se desarrollan sentimientos de restricción, por cuanto los grados de libertad para operar se ven frenados por la voluntad de la Alta Dirección. Como comentario adicional, puede mencionarse que las empresas familiares suelen ser en sus inicios tal como describe Henry Mintzberg a este tipo de estructura.

<sup>96</sup> “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Henry Mintzberg. El Ateneo. 2000. Pág. 133.



### 6.8.3.2 Burocracia Mecánica

Según Henry Mintzberg, la burocracia mecánica se caracteriza por *“tareas operativas rutinarias, altamente especializadas, procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo, una proliferación de reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la organización”*<sup>97</sup>.

A diferencia de la estructura anteriormente mencionada, en este tipo de organizaciones hay una estructura mucho más desarrollada, con mayores niveles de mando y mayor diferenciación entre sus componentes internos. Si bien la línea tiene gran autoridad formal sobre el núcleo operativo por el hecho de dirigir trabajos altamente estandarizados, aquí cobra mayor relevancia el trabajo de la tecnoestructura, es decir el conjunto de técnicos y analistas que se encargan de diseñar, programar y mejorar el trabajo del núcleo operativo.

Una característica muy importante es la alta formalización de las comunicaciones, dado que debe respetarse rigurosamente la cadena de mando. De esta forma se reduce la incertidumbre con respecto al “qué” y “cómo”. Sin embargo, hay comunicación informal que circula entre analistas y gerentes de línea, dado que deben intercambiarse información en forma continua para poder mejorar la eficiencia del trabajo diario y estandarizar al máximo las tareas.

El control es otra de sus características<sup>98</sup>, ya sea para reducir la incertidumbre y permitir que el flujo de trabajo de la organización no se detenga como para hacer una contención del conflicto. Cita Mintzberg: *“la división magnificada del trabajo, horizontal y vertical, la fuerte diferenciación departamental, la rígida distinción entre línea y staff, los problemas motivacionales que se originan del trabajo rutinario del núcleo operativo, todo esto impregna de conflicto la estructura”*<sup>99</sup>

Sus condiciones ambientales son entornos simples y estables, donde el nivel de cambio sea mínimo y esté orientado a sus bases técnicas para hacer aún más efectivo el trabajo. Una característica particular es que buscan tener una gran integración vertical de punta a punta de toda la cadena desde la obtención de las materias primas hasta la venta al consumidor final a fin de ganar control y estabilidad.

---

<sup>97</sup> Ibídem. Pág. 139

<sup>98</sup> Mintzberg en su obra cita el siguiente comentario de un capataz general de la Ford Motor Company: *“Me fijo en mi reloj todo el tiempo. Controlo diferentes ítems. Alrededor de cada hora recorro la línea. Alrededor de las seis y treinta, visitaré la oficina de personal para saber quien está ausente. A las 7 llego al extremo de la línea. Controlo la pintura, rayaduras y daños. Alrededor de las 10 comienzo a hablar con todos los capataces. Me aseguro que estén todos despiertos, que están en el área de su responsabilidad”*. Ibídem Pág. 142

<sup>99</sup> Ibídem Pág. 142.



El rol de los altos mandos consiste en mantener el equilibrio político entre las gerencias medias y el staff, ya que suelen surgir los conflictos derivados de las percepciones particulares y centradas en su área que tienen los líderes de los sectores funcionales. A su vez, son los únicos que tienen el grado de apertura necesario para comprender las demandas del entorno y como ajustar la estrategia de la organización en sintonía con los cambios. No obstante, cabe aclarar que los cambios dinámicos afectan terriblemente a este tipo de organizaciones, ya que el hecho de ser altamente reguladas y mecánicas les quita flexibilidad y cuando ocurren cambios que afectan la supervivencia, deben recurrir a medidas que generan alta conflictividad en su interior (reestructuraciones, cierre de plantas, mudanzas, reducciones de salarios, etc.). Ejemplo de este tipo de organizaciones son las automotrices y los bancos.

### 6.8.3.3 Burocracia Profesional

Henry Mintzberg señala que *“la burocracia profesional confía para la coordinación en la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, capacitación y enseñanza. Contrata especialistas debidamente capacitados y enseñados para el núcleo operativo y luego les da considerable control sobre su propio trabajo”<sup>100</sup>*.

Una característica muy importante de este tipo de estructuras es que se desarrollan en función del conocimiento del campo. Sus núcleos operativos suelen tener dos tipos de entrenamiento. Por un lado el entrenamiento que se brinda en los establecimientos académicos, los cuales deben validarse mediante años de estudio y exámenes que certifican el conocimiento adquirido por el individuo. Por el otro lado, tienen el entrenamiento adquirido por el ejercicio del cargo, donde también se adiestran bajo la supervisión de los jefes directos. Ambos entrenamientos se combinan para definir la performance que se espera del núcleo operativo y a la vez, obliga a los profesionales a una capacitación continua para estar con los últimos adelantos de la profesión.

Las comunicaciones son formales y se respetan estrictamente los procedimientos para llevar a cabo las tareas. A diferencia de la Burocracia Mecánica, donde la tecnoestructura tiene una presencia muy fuerte, en este tipo de organizaciones, el conocimiento no está impuesto en el interior de las organizaciones sino que es un conocimiento adquirido afuera y validado por las asociaciones profesionales.

---

<sup>100</sup> Ibídem. Pág. 159



## Universidad de Buenos Aires



Es notable como el trabajo que debe llevar a cabo el núcleo operativo, si bien está estandarizado y puede ser efectuado por cualquier operador habilitado al efecto, permite que sea ajustado a las necesidades del cliente final. Así, por ejemplo, un estudio contable debe liquidar los impuestos de una empresa agropecuaria y una empresa metalúrgica. Si bien la liquidación de impuestos es estandarizada, la naturaleza de los clientes es distinta y deben efectuarse tratamientos impositivos diferentes.

A diferencia de los tipos de estructura mencionada anteriormente, la burocracia profesional es democrática porque el poder recae sobre quienes tienen el conocimiento para ejecutar el trabajo y no sobre quienes tienen la autoridad formal, es decir, la alta dirección y la línea. Esto se debe a que la alta complejidad de las tareas a efectuar no pueda ser encasillada sino que se deba confiar en la “expertise” del operador. Tal como menciona Mintzberg<sup>101</sup>: *“los profesionales no sólo controlan su propio trabajo, sino que también buscan control colectivo de las decisiones administrativas que los afectan”*. Es decir, son muy celosos de cómo la supervisión puede afectarlos y en consecuencia influyen sobre la estructura no sólo para tener los recursos necesarios sino también para influir sobre los otros sectores de la organización. En este tipo de estructura tiene mucha importancia el staff de apoyo porque es el que brinda los servicios esenciales para que los profesionales puedan efectuar su trabajo. Al respecto comenta Mintzberg: *“las unidades de apoyo, tales como la limpieza o la cocina en el hospital o la imprenta en la Universidad lo más probable es que sean manejadas firmemente desde lo alto. En efecto, existen como constelaciones burocráticas mecánicas dentro de la burocracia profesional”*<sup>102</sup>.

El rol que cumple la Alta Dirección se divide en dos funciones. Por un lado, articula los diversos intereses en pugna que existe en el interior de este tipo de organizaciones, dado que los distintos profesionales presionan por los recursos limitados con los que cuenta la organización. Por el otro, es el máximo representante ante la sociedad y debe velar por el cuidado de los intereses de la organización. Dado que no puede interferir en el trabajo del núcleo operativo (por ser estandarizado afuera de la organización) debe dirigir sus esfuerzos hacia el diálogo político hacia adentro y hacia fuera. En cuanto a sus condiciones ambientales, Mintzberg lo caracteriza como complejo y estable.

Su complejidad radica en los conocimientos necesarios para efectuar el trabajo y su estabilidad en que dicho conocimiento no varía sustancialmente, además de tener una actualización continua.

---

<sup>101</sup> Ibídem. Pág. 165

<sup>102</sup> Ibídem. Pág. 166



Un comentario adicional: una fuente potencial de conflicto es la discrecionalidad que pueden tener los profesionales. Al estar capacitados para trabajar, pueden seleccionar diferentes vías para la resolución de los problemas que les presenten los clientes. Esto puede dar lugar a que se privilegie una “solución” que le convenga al profesional y no al cliente, a quien al tener ignorancia sobre el tema sólo le cabe basarse en el apoyo de los expertos.

#### 6.8.3.4 Forma Divisional

Según Henry Mintzberg, “*la Forma Divisional no es tanto una organización integrada como un grupo de entidades cuasi autónomas, unidas por una estructura administrativa central*”<sup>103</sup>. Adicionalmente agrega “*la Forma Divisional confía en la base de mercado para agrupar unidades en la base de la línea media. Las divisiones son creadas de acuerdo con los mercados atendidos y luego se les da control sobre las funciones operativas que se requieren para atender a estos mercados*”<sup>104</sup>. Los distintos mercados que se deben atender llevan a que inevitablemente este tipo de organizaciones deban otorgar poder a los responsables de conducir las divisiones. Ellos son quienes toman las decisiones del día a día del negocio y a su vez son los máximos responsables por los resultados obtenidos. Es decir, que este tipo de organizaciones se estructura en función a la estandarización de productos, o sea, lo que se espera de ellos (sin importar como se llega al producto requerido) y también la clave de administrar el negocio es a través del control de desempeño de las distintas divisiones.<sup>105</sup>

El rol que cumple la Alta Dirección es efectuar el control del desempeño de las diferentes divisiones; para ello recurre a medidas cuantitativas de gestión que permitan efectuar el seguimiento y corregir los desvíos. Por otra parte, dado que cada división opera con entornos particulares, este tipo de organización debe delegar mucho poder a sus gerentes divisionales, por lo tanto la línea media tiene mucho poder. La contrapartida es que dichos gerentes deben estar fuertemente consustanciados con la misión de la organización y deben ser adoctrinados en los requerimientos de la gerencia general para evitar que sesguen su trabajo diario sólo a su división. Es interesante notar que en el interior de las divisiones, la estructura suele tender hacia las burocracias mecánicas. Como se requiere medidas de desempeño para el control, las divisiones se ven obligadas a efectuar

---

<sup>103</sup> *Ibíd.* Pág. 179

<sup>104</sup> *Ibíd.* Pág. 180.

<sup>105</sup> El agrupamiento por mercado lo podemos encontrar en muchas organizaciones multinacionales tales como Unilever, Procter & Gamble, General Electric, entre otros.



estandarizaciones de productos y por lo tanto a ser lo más operaciones posibles. Entre los motivos que obligan a estructurar la organización de esta manera figuran:

- i. Mayor diversificación para diluir los riesgos.
- ii. Descentralización para operar en función de los mercados, los productos y servicios.
- iii. Mayor tiempo para que la Alta Dirección pueda concentrarse en la estrategia del grupo empresario, aumentando la respuesta de la organización antes cambios en el entorno.
- iv. Se maximiza la asignación de recursos financieros, por dar capital a aquellas divisiones que realmente lo justifican.
- v. Capacitación de futuros gerentes generales, dado que al administrar una división, tienen la base para adquirir una comprensión global del negocio<sup>106</sup>.

#### 6.8.3.5 Adhocracia

Henry Mintzberg define a este tipo de estructura de la siguiente manera: *“estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento, alta especialización de tarea basada en capacitación formal; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo”*<sup>107</sup>.

Son estructuras pensadas para liberar la innovación y la creatividad al máximo. En consecuencia no pueden ser encasilladas dentro de estandarizaciones de producto y trabajo como las configuraciones anteriores. Por el contrario, se desalienta profundamente los siguientes parámetros:

- i. Rigidez de las estructuras informativas, que deben circular en los sentidos tradicionales (arriba-abajo, abajo-arriba).
- ii. Respeto por la unidad de mando.

<sup>106</sup> Siguiendo a la RSE, Mintzberg aclara: *“La forma divisional requiere que el cuartel general controle las divisiones originalmente por criterios de desempeño cuantitativo, y eso significa típicamente financieros (ganancias, crecimiento de ventas, rentabilidad de inversión, etc.). El problema es que estas medidas se vuelvan virtuales obsesiones y eliminan metas que no pueden ser medidas (calidad de producto, orgullo en el trabajo, clientes bien servidos, etc.).* En otras palabras, las decisiones que tomen las divisiones pueden tener consecuencias sociales indeseadas.

<sup>107</sup> Ibídem. Pág. 210.



iii. Especialización funcional.

Señala el citado autor, que “en *las adhocracias los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multi-disciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico*”<sup>108</sup>. Lo interesante de este agrupamiento es que se pierde en poder individual de decisión pero se gana en amplitud de criterios para hacer más factible la innovación.

Respecto de la Alta Dirección, su función es compleja por cuanto deber tener un equilibrio entre el entorno y el interior de la organización. En relación al entorno, debe tener buenas relaciones con los diversos actores porque al trabajar por proyectos debe cerrar negociaciones para que le sean adjudicados dichos proyectos. En relación a la organización debe tratar de tener métodos de control de los diferentes proyectos que se producen, prestando especial atención a los costos y tiempos de los mismos. Sus condiciones ambientales son dinámicas y complejas, porque deben lidiar siempre con trabajos novedosos que requieren grandes dosis de innovación por su alto grado de sofisticación.

En cuanto a sus recursos humanos, es una estructura ideal para aquellas personas que son creativas y no soportan una rutina diaria. A su vez, implican ambientes internos de alta competitividad, ya sea por la competencia entre los talentos como por los presupuestos que se asignan a los proyectos, dando origen a conflictos que impactan sobre la productividad. Por otra parte, el factor tiempo es una característica esencial de este tipo de estructuras, porque se trabaja a contrarreloj para cerrar los proyectos y a su vez se requiere de mucho tiempo para comunicarse entre los participantes y llegar a las definiciones sobre cómo encarar el proyecto.

---

<sup>108</sup> Ibídem. Pág. 211



## 7 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

### 7.1 Situación actual de los individuos con capacidades diferentes

El 3 de diciembre de 1992 fue declarado por la Organización de las Naciones Unidas “El día internacional de la Discapacidad”. El objetivo fue crear un día para la reflexión, para que las empresas y las instituciones tomen conciencia de los beneficios que genera la inclusión de personas con alguna discapacidad en la vida política, social, económica y cultural de los países. Comenta Arthur O’Reilly, especialista en temas de capacidad de la OIT, que si bien en los últimos años se avanzó bastante en la mejora de la vida de estas personas, la mayoría sigue experimentando una violación de sus derechos<sup>109</sup>.

Si se analiza el plano de las empresas, se observa que las mismas se animan cada vez más a ampliar su dotación de personal con la incorporación de individuos con capacidades diferentes. En este sentido, esta tesis pretende aportar elementos para aumentar la efectividad de la inserción.

El objetivo general de la presente tesis es detectar como el área de Recursos Humanos puede lograr una integración efectiva de los individuos con capacidades diferentes en las organizaciones empresarias para la generación de valor tanto para la organización como para el individuo. Surge en la redacción de la tesis la pregunta inevitable: ¿Por qué el área de Recursos Humanos puede llevar a cabo esta tarea, de grandes alcances culturales, en el interior de las organizaciones?

La respuesta surge por sí sola: el área de Recursos Humanos tiene el conjunto de herramientas necesarias para lograr la integración, además de que puede trabajar en la dimensión más compleja de esta tarea que es la cultura organizacional. No se trata sólo de trabajar en la eliminación de las barreras físicas, o sea, en aquellos elementos arquitectónicos o físicos que impiden desde el acceso al lugar de trabajo hasta el correcto desempeño laboral de los individuos con capacidades diferentes. El punto crítico de esta formidable tarea es el compromiso que se requiere para cambiar las barreras culturales que implican para las organizaciones los siguientes puntos:

<sup>109</sup> Diario La Nación. Suplemento Empleo. 02/12/2007.





## Universidad de Buenos Aires



1. *¿Están preparadas las organizaciones para aceptar a un individuo que cumple perfectamente con las competencias requeridas para el puesto pero que sufre de una discapacidad visible?*
2. *¿Están preparadas las organizaciones para efectuar el cambio cultural necesario para adaptar el ambiente de trabajo a las necesidades particulares de los individuos con capacidades diferentes?*
3. *¿Están preparadas las organizaciones para concientizar y capacitar a los equipos de trabajo para que adapten su forma de trabajar a un nuevo esquema?*
4. *¿Están preparadas las organizaciones para el desarrollo de planes de carrera y para aceptar la posibilidad de que un individuo con capacidades diferentes asuma posiciones de mando?*
5. ***Y fundamentalmente, ¿están preparadas las organizaciones para aceptar la idea de que no perderán competitividad por lograr la integración de personas con capacidades diferentes?***

Para ampliar cual será el alcance del análisis de situación, se detallan nuevamente los objetivos específicos que persigue la tesis:

1. *Cuantificar el universo de personas que en edad de desempeño laboral se encuentran incluidas en el tema de la presente tesis.*
2. *Determinar cuales son las variables claves en una integración exitosa para las personas con capacidades distintas dentro de ámbitos organizacionales.*
3. *Aportar una mayor comprensión a las tareas que debería desarrollar el área de Recursos Humanos para posibilitar la inserción.*
4. *Comprobar aquellos ámbitos empresariales que pueden ser más positivos para una integración eficaz (organizaciones PYMES o grandes).*
5. *Cual es el nivel de responsabilidad social empresaria con relación a la integración de personas con capacidades diferentes.*

Desarrollando las preguntas mencionadas arriba, irrumpe una palabra clave: **información**. La integración de las personas con capacidades diferentes debe hacerse con información precisa y pertinente a la situación que se trate. En la era de la información se cuenta con las herramientas necesarias para poder cumplir con este cometido. Entre las fuentes de información a las que cualquier área de Recursos Humanos puede acceder para nutrirse figuran:



1. Las ONG dedicadas a la promoción de los derechos de los individuos con capacidades diferentes como La Usina<sup>110</sup>, Fundación Par<sup>111</sup> y Fundación Discar<sup>112</sup>, en la República Argentina.
2. El trabajo de las instituciones de salud especializadas en discapacidades funcionales específicas.
3. El propio individuo con capacidades diferentes.

## 7.2 La situación en la Argentina

Aquí se describe una reseña de la población laboral con algún grado de discapacidad en la República Argentina. Para ello, se recurrirá a la ENDI (Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad, 2002-2003), la cual es complementaria del Censo 2001. Esta encuesta constituye la primera experiencia de medición de este tipo en el país y tiene por objetivo cuantificar y caracterizar a las personas con discapacidad<sup>113</sup>.

La muestra geográfica se circunscribió a localidades de más de 5.000 habitantes: alcanzó al 84% de la población total (15 de las provincias más grandes del país) y estuvo conformada por una mayoría de hogares con al menos una persona con discapacidad y una proporción menor de hogares sin ninguna persona con discapacidad.

Es interesante mencionar a continuación una definición de la discapacidad aportada por esta Encuesta: *“Se entiende 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. Por otra parte, esas limitaciones y restricciones no dependen solamente del individuo portador de la deficiencia, sino también del entorno físico y cultural en que se encuentran (Ej.: barreras arquitectónicas y*

<sup>110</sup> **La Usina:** es un ONG dedicada a trabajar para promover la libertad de las personas con discapacidad. La visión de esta ONG es vivir en una comunidad donde las personas con discapacidad ejerzan su condición de seres humanos, siendo valorados y respetados desde su diversidad. Su misión es promover un cambio de actitud con respecto a la discapacidad, para generar el ejercicio de una ciudadanía activa. [www.lausina.org](http://www.lausina.org)

<sup>111</sup> **Fundación Par:** es un ONG cuyo fin es promover la inclusión de personas con discapacidad y fortalecer en la sociedad el derecho de igualdad de oportunidades. Enfoca su acción en la formación e integración laboral competitiva, la inclusión educativa y la promoción de los derechos humanos y ciudadanos de las personas con discapacidad. [www.fundacionpar.org.ar](http://www.fundacionpar.org.ar)

<sup>112</sup> **Fundación Discar:** es una ONG cuyos objetivos son favorecer el desarrollo de las capacidades de las personas con discapacidad mental y formar conciencia social sobre sus posibilidades de integración. [www.fundaciondiscar.org.ar](http://www.fundaciondiscar.org.ar)

<sup>113</sup> <http://www.indec.mecon.gov.ar/nuevaweb/cuadros/2/Aqui14.pdf>. Revista Informativa del Censo 2001. Pág. 1. 2004



urbanísticas; falta de recursos; no cumplimiento de la legislación vigente; discriminación, prejuicios, etc.).<sup>114</sup>

Los resultados de la ENDI brindados durante el bienio 2002-2003 indican que la población con algún grado de discapacidad representa el 7,1 % de la población total<sup>115</sup> de la República Argentina<sup>116</sup>.

Distinguiendo por género, los estudios indican que hay una mayor cantidad de mujeres que varones con algún grado de discapacidad. (7,3 % en las mujeres y 6,8 % en los varones). Se detalla en los siguientes cuadros los resultados más importantes obtenidos por la ENDI:

**CUADRO N° 3 – Población con Discapacidad**

	<u>Valores Relativos</u>	<u>Valores Absolutos</u>
Mujeres	54 %	1.165.551
Varones	46 %	1.010.572
<b>Totales</b>	<b>100 %</b>	<b>2.176.123</b>

Fuente: ENDI

En cuanto a la **estructura por edad** de la población con discapacidad, los resultados presentan un porcentaje en ascenso a medida que se avanza en edad, según se detalla a continuación<sup>117</sup>:

- ◆ El **3 por ciento del total del grupo de edad 0 a 14 años** (alrededor de 250.000 personas).
- ◆ El **5,5 por ciento de la población entre 15 y 64 años** (1.000.000 de personas aproximadamente).
- ◆ El **28,3 por ciento de la población de 65 años y más** (cerca de 860.000 personas), tienen alguna discapacidad.

En la presente tabla se presenta una distribución por edades y por regiones geográficas para una mejor comprensión de este fenómeno<sup>118</sup>:

<sup>114</sup> Ídem. Pág. 1. 2004

<sup>115</sup> Se debe aclarar que la ENDI utiliza como parámetro mínimo los centros urbanos de 5.000 personas ó más.

<sup>116</sup> En el mundo viven más de 600 millones de personas con alguna forma de discapacidad física, sensorial, intelectual o mental, lo que representa aproximadamente el 10% de la población. OIT 2007

<http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/disability/download/eeo-sp.pdf>

<sup>117</sup> <http://www.indec.mecon.gov.ar/nuevaweb/cuadros/2/Aqui14.pdf>. Revista Informativa del Censo 2001. Pág. 2. Año 2004.



**Cuadro N° 4 – Distribución Geográfica de la Población con Discapacidad**

	Total del País	GBA	Cuyo	Pampeana	Patagonia	NEA	NOE
Población con discapacidad	2.176.123	677.003	176.477	823.326	98.534	155.560	245.223
Total	7.1	6.0	8.09	7.9	6.9	6.6	7.6
0-14	3.0	2.4	3.7	3.0	3.7	3.4	3.58
15-64	5.5	4.2	7.7	6.0	5.9	5.8	7.0
65 más	28.3	23.9	32.9	30.7	36.0	33.2	31.8

Fuente: ENDI

En relación con la **cantidad de discapacidades por persona**, se observa que del total de personas con discapacidad, casi las tres cuartas partes (**73,9 por ciento**) **están afectadas por una sola discapacidad**, la quinta parte (**20,2 por ciento**) **por dos**, y una menor proporción (**5,9 por ciento**) **por tres y más discapacidades**. En todas las regiones se repite esta estructura de cantidad de discapacidades por persona<sup>119</sup>. A continuación se muestra el cuadro con la distribución de cantidad de discapacidades por región.

**Cuadro N° 5 – Distribución de Discapacidades por Región**

	Total del País	GBA	Cuyo	Pampeana	Patagonia	NEA	NOE
Población con discapacidad	2.176.123	677.003	176.477	823.326	98.534	155.560	245.223
Una discapacidad	73.9	76.1	72.7	74.4	74.9	70.5	69.4
Dos discapacidades	20.2	19.0	21.6	19.5	19.5	23.3	22.7
Tres discapacidades o más	5.9	5.0	5.7	6.1	6.1	6.2	7.9

<sup>118</sup> Fuente INDEC. Primera Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad 2002-2003. Complementaria del Censo 2008.

<sup>119</sup> <http://www.indec.mecon.gov.ar/nuevaweb/cuadros/2/Aqui14.pdf>. Revista Informativa del Censo 2001. Pág. 3. 2004



## Universidad de Buenos Aires



Fuente: ENDI

Del total de las personas con discapacidad (2.176.123) en las localidades de 5.000 habitantes o más del país<sup>120</sup>, el **73,9** por ciento está afectada por una sola discapacidad que se distribuye de la siguiente manera en función del tipo de discapacidad:

- ✚ **31,0 por ciento sólo por discapacidad motora.**
- ✚ **14,4 por ciento sólo por discapacidad visual.**
- ✚ **12,2 por ciento sólo por discapacidad auditiva.**
- ✚ **12,1 por ciento sólo por discapacidad mental.**
- ✚ **2,1 por ciento sólo por discapacidad del habla.**
- ✚ **2,1 por ciento sólo por otro tipo de discapacidad.**

En relación a los hogares, el **20,6 por ciento de los hogares** de las localidades de 5.000 habitantes o más albergan al menos una persona con discapacidad. Es decir que en aproximadamente uno de cada cinco hogares del país reside por lo menos una persona con discapacidad. El valor absoluto, que asciende a **1.802.051 hogares**, brinda una idea acerca de la magnitud real de la situación, dado que tanto la familia como el resto de los miembros del hogar también se ven involucrados o afectados de algún modo por la necesidad de brindar atención y contención a la persona con discapacidad.

**Según la ENDI, sólo el 24,9 % tiene actualmente empleo mientras que el 4,7 % está desocupado y busca activamente empleo. El restante 64,8 % no busca trabajo<sup>121</sup>.**

Tal como cita el matutino “La Nación” en un artículo publicado el 2 de diciembre de 2007<sup>122</sup>: *“Algunos nunca podrán ingresar en el mercado laboral por la gravedad de sus afecciones, pero otros sí podrían hacerlo teniendo los apoyos sociales y familiares necesarios. Hay mucho que trabajar en este aspecto. Por ejemplo, fortalecer las redes educativas para que cada vez haya más escuelas integradoras”*. Sirve como dato revelador de la situación actual laboral de los individuos con capacidades diferentes mencionar cuáles son las categorías ocupaciones de la población empleada:

<sup>120</sup> Ídem. Pág. 4

<sup>121</sup> Según la OIT -en la mayoría de los países- la tasa de desempleo de las personas con discapacidad tiende a ser considerablemente mayor que la del resto de los trabajadores. Los índices de desocupación de Francia, Australia, Canadá, Alemania, Suecia y el Reino Unido varían en cada país, pero en todos los casos las tasas más altas corresponden al segmento de las personas con discapacidad mental

<sup>122</sup> Diario La Nación. Suplemento Empleo. 02/12/2007



**Cuadro N° 6 – Categorías Laborales**

Categoría Ocupacional	Porcentaje
Obreros o empleados	47,5 %
Patrón	2,8 %
Cuenta propia	42,5 %
Trabajador familiar	3,30 %
Total	100 %

Fuente: ENDI

En este sentido, el hecho de que el 47,5 % de las personas con discapacidad que trabaja lo hace de obrero o empleado, y que las categorías laborales que más cubren son tareas en el rubro industrial y administrativo, demuestra que muchas veces la falta de capacitación no les permite acceder a puestos más jerárquicos.

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<sup>123</sup>.

Es interesante mencionar un trabajo especial que hizo La Fundación Par<sup>124</sup> entre los años 2003 y 2004 sobre el tema de la discapacidad en la Argentina, el cual fue plasmado en el documento **La discapacidad en Argentina: un diagnóstico de situación y políticas públicas vigentes a 2005**<sup>125</sup>. Se efectuó un relevamiento sobre el tema de la discapacidad entre 580 organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales para comprender cuales son los principales motivos que dificultan la integración de los individuos con capacidades diferentes. Por el lado de la sociedad surgen los siguientes motivos ordenados por importancia:

<sup>123</sup> “La discapacidad en Argentina: un diagnóstico de situación y políticas públicas vigentes a 2005”. Fundación Par. 2006. Pág. 287.

<sup>124</sup> Entre los logros que debe resaltarse sobre la Fundación Par figuran que 8.000 personas con capacidades diferentes concurren a una entrevista de trabajo y que 2500 se integran al mercado laboral de forma competitiva.

<sup>125</sup> Editado en el año 2006. Esta publicación es de acceso gratuito y fue realizada con el auspicio del Ministerio de Relaciones Exteriores del Reino Unido. El libro fue el puntapié inicial para trabajar en red con otras organizaciones en la elaboración de propuestas de políticas públicas que apunten a mejorar masivamente la calidad de vida de las personas con discapacidad.



- a. *El prejuicio y el desconocimiento de la legislación vigente son los primeros impedimentos para que los individuos con capacidades diferentes se integren laboralmente.*
- b. *En segundo lugar, figuran los prejuicios relacionados con la integración y aceptación por partes de los pares en el ámbito laboral.*
- c. *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.*
- d. *La falta de control estatal de la legislación existente.*
- e. *El temor de los empleadores ante una eventual desvinculación del empleado por juicios de discriminación.*
- f. *La carencia de incentivos económicos para las empresas que contratan a personas con discapacidad.*
- g. *La falta de ofrecimientos de empleo (u ofrecimientos muy exigentes).*
- h. *El miedo a lo distinto.*

Por el lado de las personas con discapacidad, el 52 % de las instituciones consultadas cree que la falta de educación y formación laboral para competir son factores decisivos que desalientan la integración laboral de las personas con capacidades diferentes. En tercer lugar figuran 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.

Según el trabajo efectuado por la Fundación Par, estos hechos objetivos son la base de obstáculos más importantes que atentan directamente contra el proceso de integración laboral de una persona con discapacidad. Pero la lista de las dificultades, en orden decreciente de influencia sigue: falta de hábitos laborales; propia inseguridad, patología, dificultad de inserción; falta de acompañamiento y/o medios familiares; sobreprotección de los padres<sup>126</sup>.

Un aspecto muy interesante y que debe ser volcado en el análisis de situación es el referido a la consideración que tuvieron las organizaciones encuestadas sobre la calidad de la educación para individuos con capacidades diferentes. La mayoría de las organizaciones -consultadas acerca de la

---

<sup>126</sup> *Ibíd.* Pág. 287.



calidad educativa- cree que la educación recibida por las personas con discapacidad es de peor calidad que la que reciben las personas sin discapacidad<sup>127</sup>.

Si se hace enfoque en el ámbito internacional, la Fundación La Usina estima que alrededor de 200 millones de personas con algún tipo de discapacidad viven en los países en vía de desarrollo, calculándose un aumento de hasta 600 millones de personas para el año 2025. Comparando con la Argentina, en el orden mundial se calcula que entre el 8 y 10 % de la población mundial padece de algún tipo de discapacidad. Tal como lo indica la ENDI y fue mencionado anteriormente, en la Argentina es aproximadamente el 7,1 % de la población total.

Según la Organización Panamericana de la Salud, sólo el 2 % de la población con discapacidad accede a la rehabilitación adecuada y la franja etaria más afectada por algún tipo de discapacidad está entre los 20 y 40 años. Según la OIT el índice de desocupación de los individuos con capacidades diferentes en edad productiva es 3 veces superior al de las personas comunes. Si se remite a la COMISIÓN NACIONAL ASESORA PARA LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS DISCAPACITADAS<sup>128</sup> el 93,7 de la población con discapacidad mental en edad productiva está desocupado, en tanto que el 81 % de las personas con discapacidades motoras o sensoriales en edad productiva no tiene trabajo.

Los datos aportados por las instituciones privadas y públicas mencionadas en este capítulo revelan que hay una formidable obra por ejecutar para lograr la inclusión. Esa tarea requiere de una mirada multidisciplinaria por los diversos enfoques que requiere la población que padece de algún tipo de discapacidad. Recuérdese que en el marco teórico se mencionan los distintos enfoques sobre la población con capacidades diferentes. Un abordaje basado exclusivamente en el enfoque médico no pareciera ser viable. Se intenta seguir indagando aún más en los siguientes puntos que trata el análisis de situación.

<sup>127</sup> Ídem.

<sup>128</sup> La Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas ha sido creada por Decreto N° 1101/87, siguiendo las propuestas del Programa De Acción Mundial para las Personas Impedidas aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas, por Resolución 37/52. La misma recomienda la creación de un Órgano de ámbito nacional para examinar y vigilar las acciones relativas a la materia de los distintos Ministerios, otros Organismos públicos y las Organizaciones No Gubernamentales. Tal órgano debe tener acceso a las instancias decisorias del más alto nivel. Su responsabilidad primaria es coordinar, normatizar, asesorar, promover y difundir con carácter nacional, todas aquellas acciones que contribuyan directa o indirectamente a la integración de las personas con discapacidad, sin distinción de edad, sexo, raza, religión o nivel socio-económico, asegurando una equitativa distribución y acceso a los beneficios que se instituyan. Depende directamente de la Presidencia de la Nación, a través del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.





### 7.3 Variables claves para la integración exitosa.

Cabe aclarar que no hay variables de inserción exitosa que funcionen igual para todos los individuos con capacidades diferentes y se debe a que al igual que cualquier persona “normal”, los individuos con capacidades diferentes tienen su propia personalidad, cultura y competencias laborales que son merecedoras de un análisis puntual según la situación que se trate. Es por ello que, para posibilitar la integración el área de Recursos Humanos debe hacer hincapié en las particularidades que tenga cada individuo con capacidades diferentes.

Es decir, hay una serie de factores que hacen que sea posible la inserción exitosa y tienen que ver fundamentalmente con el conocimiento e inteligencia con que el área de Recursos Humanos enfrenta la tarea de integración. ¿Por qué se habla de conocimiento? Por una razón muy poderosa: enfocar la integración de los individuos con capacidades diferentes requiere que los procesos de recursos humanos sean flexibles y adaptables a cada individuo particular.

La *flexibilidad* es necesaria porque aunque dos individuos tengan la misma discapacidad, siempre va a haber diferencias entre ambas personas por uno o más de los siguientes motivos:

- ⊕ Cultura.
- ⊕ La percepción de la discapacidad que tenga cada individuo.
- ⊕ Entorno social.
- ⊕ Nivel de estudios alcanzados.
- ⊕ Personalidad y actitudes.

La adaptabilidad se hace necesaria porque la discapacidad que pueda tener un candidato a ingresar a la organización debe ser tenida en cuenta desde el momento que pueden pasar diversas situaciones. Una situación posible es que al iniciarse una búsqueda para cubrir una posición, se presente un candidato con capacidades diferentes y el área de Recursos Humanos no haya tenido en cuenta esta posibilidad. En estos casos, las políticas de selección de personal y de diversidad son las que definen las posibilidades para el candidato de ingresar a la organización.

La otra situación se puede dar cuando se hace una búsqueda específica de un candidato con capacidades diferentes para cubrir una posición y para ello se requiere, habitualmente, de la



asistencia de organizaciones como La Usina y Fundación Par, las cuales colaboran brindando antecedentes de postulantes y acompañando en el proceso de selección y posterior inserción.

### 7.3.1 Resultados de la investigación propia mediante una encuesta exploratoria

Para indagar más en este fenómeno, se diseñó y realizó una encuesta ad-hoc, como parte analítica y actualizada de esta tesis. Se empleó el método de investigación exploratoria de naturaleza cuantitativa, mediante correo electrónico a 22 empresas, según detalle incorporado en el Anexo en la página 119. La misma se realizó entre los meses de, junio y julio de 2008 con el objetivo específico de conocer más de cerca el pensamiento de los responsables de las áreas de Recursos Humanos sobre las variables claves involucradas en una inclusión exitosa. (En el Anexo, página 116 se incluye un modelo de encuesta efectuada.) Se aclara que se entiende por inclusión exitosa cuando se logran los siguientes puntos:

- i. Perfil del individuo coincidente con los requerimientos del puesto.
- ii. Recepción positiva por parte del equipo de trabajo.
- iii. Remuneración acorde a las tareas y responsabilidades.
- iv. Entrenamiento adecuado a las capacidades del individuo.
- v. Crecimiento personal y profesional de los individuos con capacidades diferentes.
- vi. Crecimiento y asunción de mayores responsabilidades dentro de la organización.

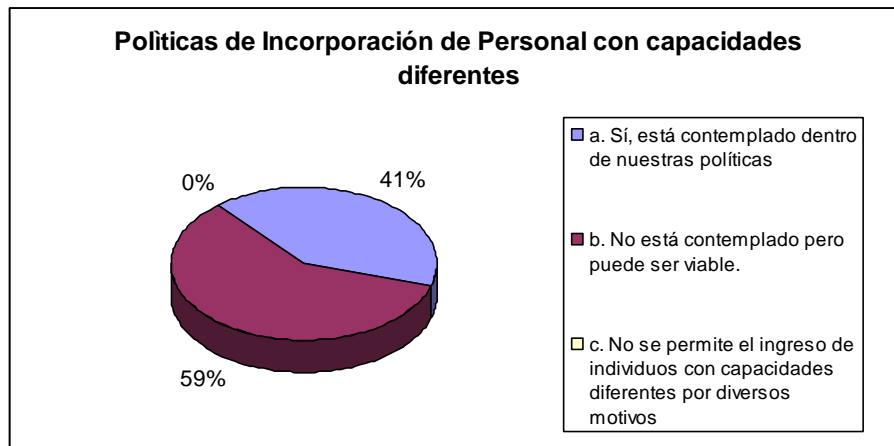
#### 7.3.1.1 Políticas de incorporación de recursos humanos

Lo primero que se trató fue si las políticas de empleos de las organizaciones contemplan la posibilidad de incorporar personal con capacidades diferentes. Se puede inferir que la ausencia de políticas al respecto dificulta el acceso de esta población al mercado laboral, por cuanto no son tenidos en cuenta como posibles candidatos a ocupar una posición.

En la encuesta realizada se destaca que el 59 % de las empresas consultadas comenta que no está contemplada explícitamente la posibilidad de incorporar individuos con capacidades diferentes, pero que resulta viable en un futuro su incorporación, no expresando su negativa ante esta posibilidad, tal como puede verse en el gráfico. En cambio, el 41 % sí lo contempla dentro de sus políticas de incorporación.



Gráfico N° 4 – Políticas de Incorporación de Personal con Capacidades Diferentes

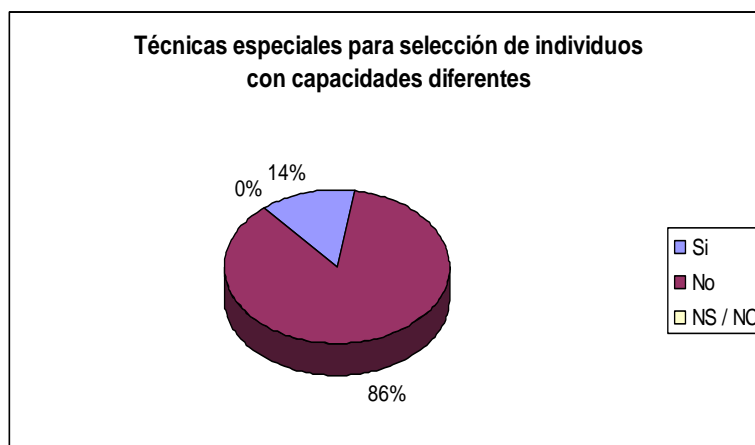


Fuente propia

### 7.3.2 Procesos de Recursos Humanos

En cuanto a la aplicación de técnicas de selección para individuos con capacidades diferentes en especial resulta notorio que las organizaciones encuestadas comentaron que no las utilizan, siendo las mismas un alto porcentaje tal como lo muestra el siguiente gráfico. Un 14 % de las empresas encuestadas comentó que sí utiliza esas herramientas, dado que tiene un fuerte enfoque hacia la integración con esta población.

Gráfico N° 5 - Técnicas de Selección



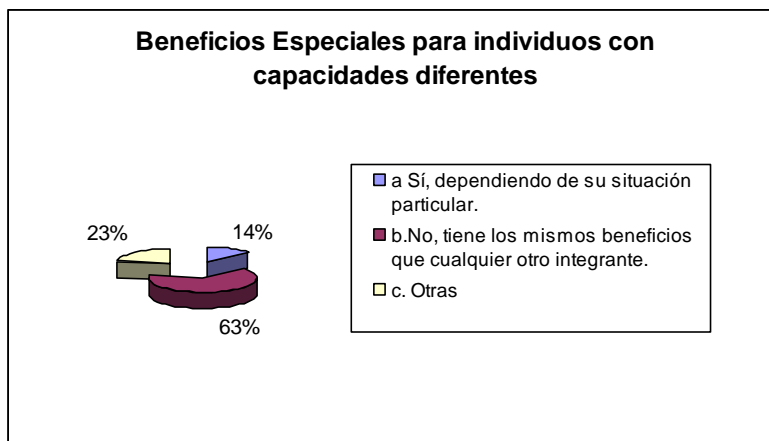
Fuente propia



En cuanto al **sistema de compensaciones**, resulta sumamente interesante que el 100 % las empresas no efectúan diferencias por poseer capacidades diferentes sino que opera en función de la jerarquía del puesto, competencias y resultados alcanzados. **Este fue el único punto de la investigación donde coincidieron todos los encuestados.**

En cambio pueden observarse diversas políticas con respecto a los **beneficios** que puede tener un integrante de la compañía por tener algún tipo de discapacidad. El 14 % respondió que, dependiendo de su situación particular, la organización puede brindar un beneficio especial que contribuya al bienestar de ese individuo. En cambio, el 63 % restante revela que los beneficios son los mismos para todos, sin importar la existencia de algún tipo de discapacidad.

Gráfico N° 6 – Beneficios Especiales



Fuente propia

Respecto de la higiene y seguridad, se comprobó que el 71 % de las empresas se vuelca a mejorar las condiciones edilicias y la estructura del puesto para que los individuos con capacidades diferentes puedan adaptarse lo mejor posible al trabajo. Se puede aquí establecer un principio del reconocimiento que la accesibilidad es una condición básica y necesaria para que esta población aumente sus posibilidades de inserción.

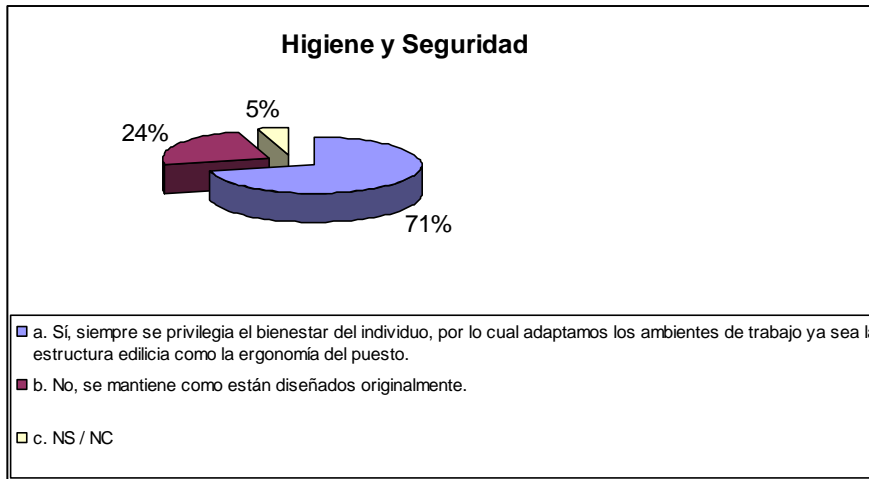
En el caso del 24 % de las empresas que no efectúan adaptaciones estructurales, no se recibieron comentarios adicionales que permitan indicar cuales son los motivos.



Universidad de Buenos Aires



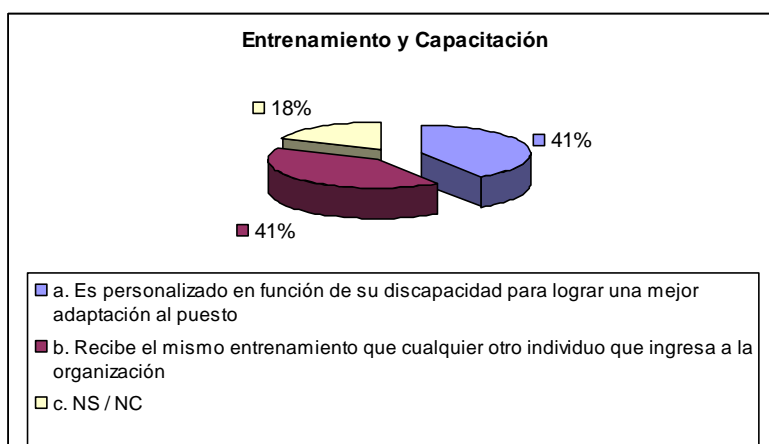
Gráfico N° 7 – Higiene y Seguridad



Fuente propia

En cuanto al entrenamiento y la capacitación, tal como se observa en el gráfico detallado más abajo, el 41 % de las firmas consultadas prefiere apostar a personalizar en función de la situación de los individuos con capacidades diferentes. Esto permite observar que hay una conciencia sobre las necesidades de no brindar un entrenamiento estándar cuando se produce un ingreso de un individuo con estas características. Sin embargo surge como llamativo, que el mismo porcentaje opte por no personalizar el mismo, sino que el individuo con capacidades diferentes reciba la misma capacitación que cualquier otra persona que ingrese a la organización.

Gráfico N° 8 – Entrenamiento y Capacitación



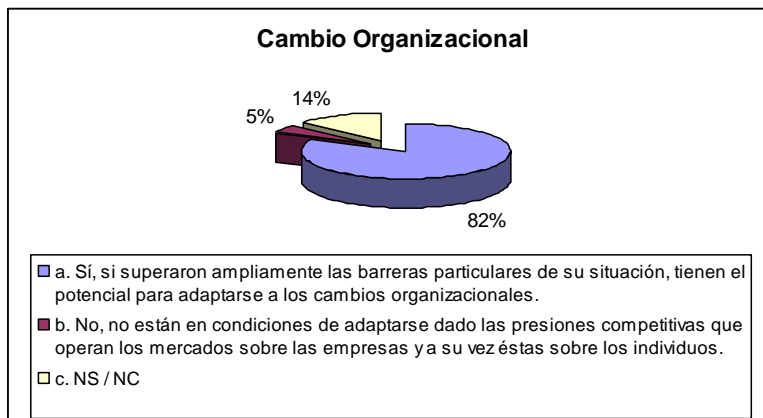
Fuente Propia



### 7.3.3 Adaptación al cambio organizacional

En cuanto a la adaptación al cambio organizacional, surge como una respuesta positiva que los individuos con capacidades diferentes tienen un potencial para poder adaptarse sin verse perjudicados en su integración. El 82 % de las firmas encuestadas reconoce este potencial como muy positivo. El 14 % de las firmas consultadas se reparte en diversas respuestas y sólo el 5 % afirma con total seguridad que los individuos con capacidades diferentes no están en condiciones de adaptarse al cambio debido a las diversas presiones que se reciben tanto en el interior como en el exterior de la organización.

**Gráfico N° 9 – Adaptación al Cambio Organizacional**



Fuente propia

En cuanto a la motivación, su influencia sobre el entorno de trabajo puede percibirse de la siguiente manera:

No hay una visión predominante sobre si la inclusión y su posterior inserción de un individuo con capacidades diferentes aumentarían la motivación y por ende la productividad de los equipos de trabajo en los cuales el individuo desarrolle sus tareas y funciones.

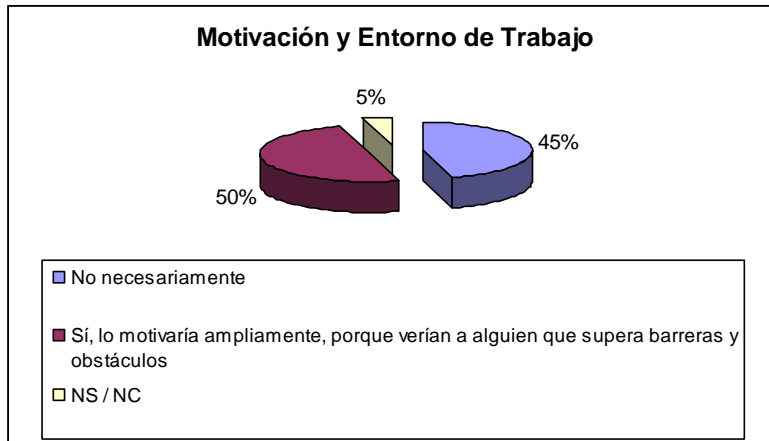
En este sentido, se divide en partes iguales la visión de los responsables de Recursos Humanos encuestados.



Universidad de Buenos Aires



Gráfico N° 10 – Motivación y Entorno de Trabajo



Fuente propia

#### 7.4 Aportar una mayor comprensión a las tareas que debería desarrollar el área de Recursos Humanos para posibilitar la integración

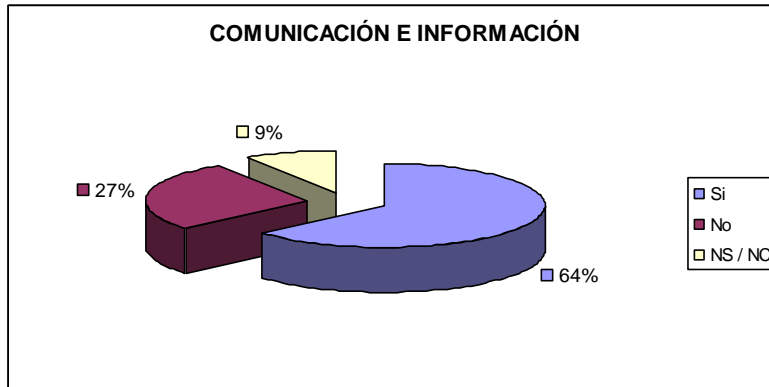
Dentro de la investigación se indagó sobre cuales serían las tareas que debería efectuar el área de Recursos Humanos para facilitar la integración y que herramientas son las más válidas para este tipo de tareas. Un aspecto importante a debatir es si corresponde o no hacer una sesión de información en el interior de las organizaciones previo al ingreso del individuo con capacidades diferentes.

El 64 % de las empresas respondió que es válido hacerlo. Por supuesto, hubo particularidades dado que en algunos casos puntuales, recomiendan hacerlo dentro del departamento donde el individuo desarrolle sus tareas.

El 27 % de las firmas consultadas opinó que no era necesario efectuar una sesión de información y que hasta podía ocasionar que se le dé una trascendencia mayor, considerándolo inconveniente y contraproducente con una integración efectiva.



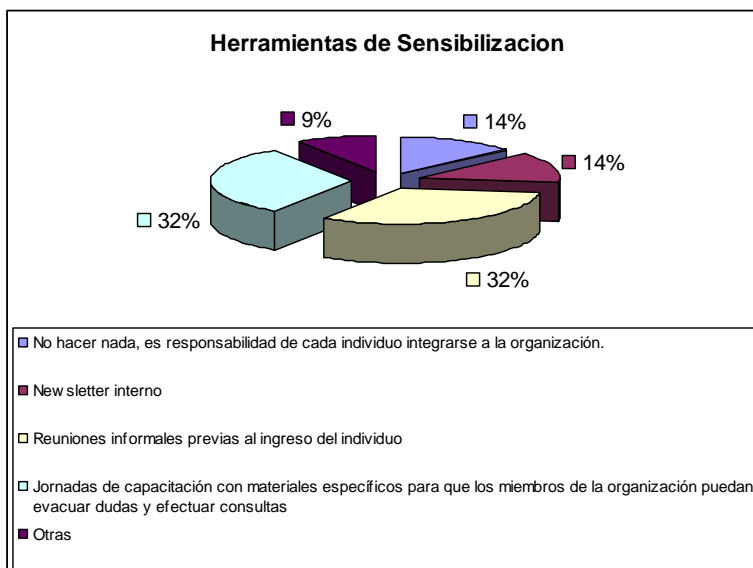
Gráfico N° 11 - Comunicación e Información



Fuente propia

En cuanto a las herramientas más eficaces para lograr una inserción exitosa de los individuos con capacidades diferentes, la respuestas de las organizaciones consultadas es bastante dispar, sin predominancia firme de alguna de las alternativas, pero es dable observar que los mecanismos más recomendados son (ambos con un 32 % de consideración) la utilización de reuniones informales previas al ingreso del individuo y la realización de jornadas de capacitación para que el personal tome conciencia

Gráfico N° 12 - Herramientas de Sensibilización



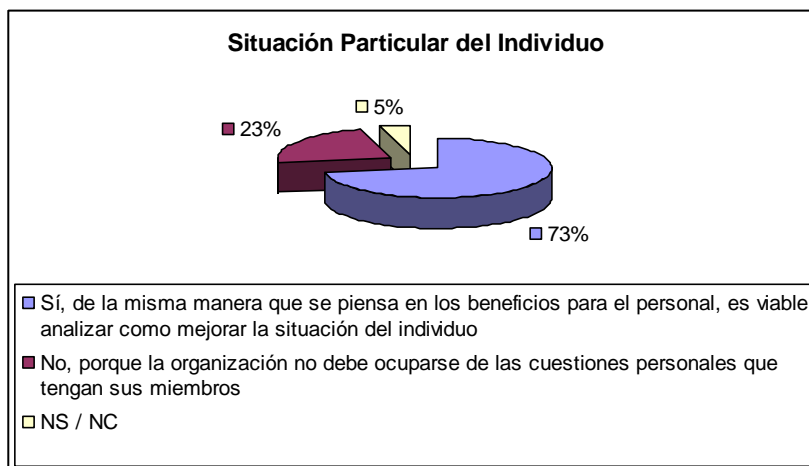
Fuente propia





Respecto de la situación particular del individuo con capacidades diferentes, se observa como muy positivo que el 73 % de las empresas consultadas están de acuerdo en que siempre que se pueda mejorar la situación particular, es factible y recomendable hacerlo. En cambio el 23 % responde que no debería hacerlo ya que pertenece a la esfera individual y privada y por lo tanto *no corresponde* que las empresas se ocupen de las cuestiones personales. El interés por este punto se debe a que en estos tiempos donde los individuos se identifican cada vez menos con las organizaciones, los departamentos de Recursos Humanos pueden recurrir a estas iniciativas para lograr aún más en forma más positiva la integración y la lealtad a la organización.

Gráfico N° 13 - Situación Particular del Individuo



Fuente propia

### 7.5 Comprobar aquellos ámbitos empresariales que pueden ser más positivos para una integración eficaz

A priori, pareciera que los mejores ámbitos para efectuar una integración exitosa son las empresas grandes y con carácter de multinacional. Si se presta atención a la comunicación institucional de las empresas transnacionales, hay un fuerte enfoque orientado hacia la comunidad en la que desarrollan sus actividades. Ejemplos como estos los podemos encontrar en compañías como Ford, Coca Cola,



## Universidad de Buenos Aires



Repsol YPF, Telefónica de Argentina, MC Donalds, Arcor<sup>129</sup>, etc. quienes promueven fuertes inversiones para mejorar la situación de las comunidades en las cuales desarrollan sus actividades.

Un ejemplo sobre las iniciativas privadas muy loable en esta materia es el *Club de Empresas Comprometidas con la Discapacidad en la Argentina*<sup>130</sup>, donde se promueve un espacio para la interacción y el encuentro entre responsables de empresas multinacionales y PYMES que están dando sus pasos en pos de este objetivo.

Según la investigación que se realizó, el 64 % de los responsables de Recursos Humanos de las empresas considera que el tamaño de las organizaciones no es relevante a la hora de efectuar una inserción exitosa de los individuos con capacidades diferentes.

Es de destacar que entre los comentarios de los encuestados, se observan los siguientes puntos a tener en cuenta:

- ⊕ La integración depende fuertemente de la cultura organizacional y no tanto del tamaño o tipo de organización.
- ⊕ Las políticas con respecto a esta temática son vitales para asegurar el éxito de la inserción.
- ⊕ El compromiso de los colaboradores figura como una cuestión clave.
- ⊕ El interés genuino y el compromiso de las organizaciones en la integración son facilitadores importantísimos porque direccionan recursos y esfuerzos en forma positiva.

---

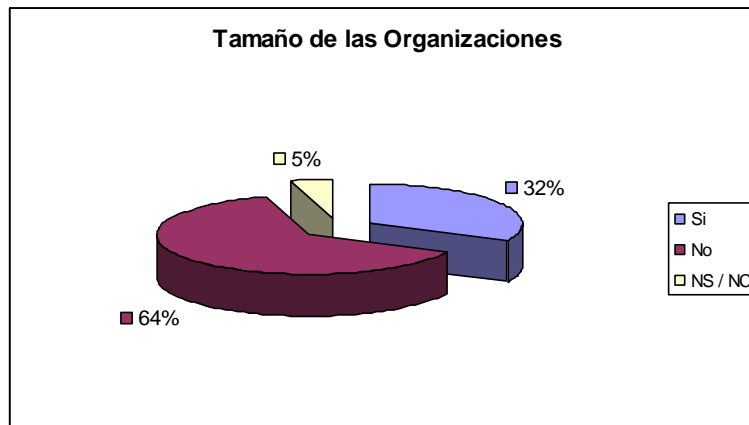
<sup>129</sup> Como ejemplo se puede citar a la **Fundación ARCOR** que se orienta al accionar para fortalecer el protagonismo de las comunidades, la asociatividad y la co-responsabilidad, trabajando en estrecha relación con la sociedad, siendo la **infancia** el área de interés central de nuestras acciones, y la **educación** la herramienta clave para la generación de la **igualdad de oportunidades para los niños y niñas**. [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org)

<sup>130</sup> Esta iniciativa privada se lanza en 2004 respondiendo a una convocatoria que realizó Ignacio Rizzi desde el Ministerio de Trabajo de la Nación, con el objetivo de incentivar la inserción laboral de personas con discapacidad compartiendo experiencias en el sector privado. Podemos mencionar cual es la visión y misión de esta iniciativa ([www.empresascomprometidas.org](http://www.empresascomprometidas.org)):

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



Gráfico N° 14 – Tamaño de las Organizaciones



Fuente propia

Sin embargo, es posible encontrar aristas muy interesantes, ya que según las diversas experiencias empresarias, no se destaca una configuración organizacional que resuelva cual tipo de organización empresaria es la más indicada para el tema de la presente tesis.

El 50 % de los encuestados menciona que cualquier categoría puede ser apta y no necesariamente debe prevalecer una en particular sobre las otras alternativas. En cambio un 27 % de los encuestados prefiere PYMES profesionalizadas y un 23 % opta firmemente por las organizaciones transnacionales.

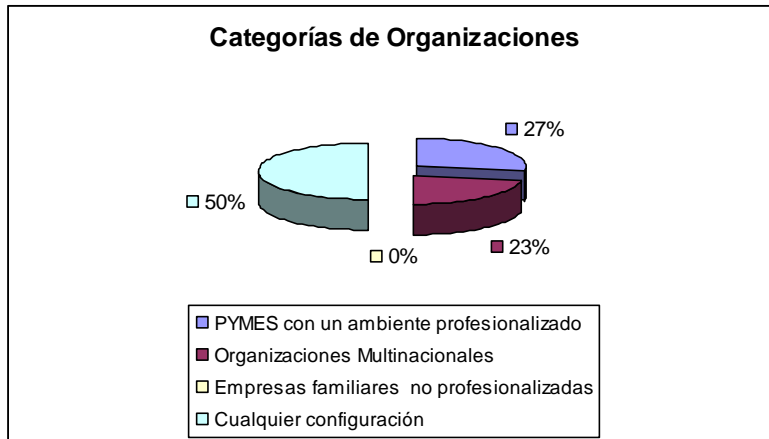
Corresponde, asimismo, incluir detalles muy interesantes aportados por la investigación.

- ⊕ En los casos en que se prefiere una PYME profesional, esta configuración es mejor porque un ámbito profesional junto con una mayor cercanía entre las personas favorece muy positivamente la inserción, debido a la estrechez de los vínculos interpersonales.
- ⊕ En los casos en que se optó por las organizaciones multinacionales, la elección se debe a la disponibilidad de recursos tanto materiales como financieros que permiten facilitar tanto la inserción de los individuos con capacidades diferentes como el trabajo y las tareas que deben desarrollar estos individuos en la posición a desempeñarse.
- ⊕ No hubo mención con respecto a empresas familiares no profesionalizadas, lo cual es un indicio muy poderoso sobre la importancia del profesionalismo en esta temática.

**Misión:** “Consolidar una Red Formal de Empleadores que sean promotores de oportunidades de empleo para las personas con discapacidad, mejorando la empleabilidad, facilitando su contratación y reinserción laboral”



Gráfico N° 15 – Categoría de Organizaciones



Fuente propia

#### 7.6 Cual es el nivel de responsabilidad social empresaria con relación a la integración de personas con capacidades diferentes

Debido a que la Responsabilidad Social Empresaria es una materia muy actual en la literatura organizacional, la misma no podía estar excluida en la investigación sobre la inserción de los individuos con capacidades diferentes dentro de las empresas privadas. Se toma como base que la RSE de una organización puede estar enfocada hacia este tema y que como parte de la relación que establece una organización con el entorno es viable la aplicación de políticas que favorezcan la inclusión de individuos con capacidades diferentes

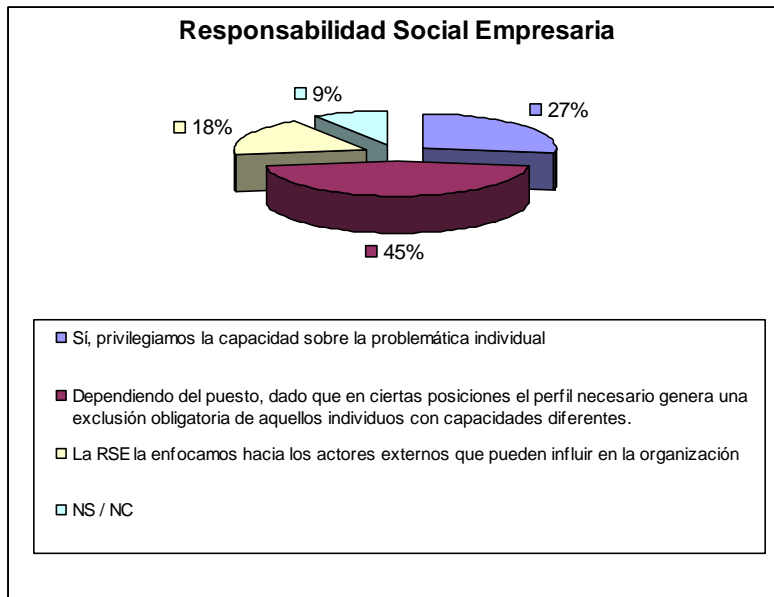
En este sentido, se indagó acerca de si había una política de responsabilidad social empresaria que comprendiera esta situación y cuáles eran los alcances de la misma. Se pueden observar los siguientes puntos:

- ⊕ El 27 % de las empresas encuestadas comenta que sus políticas de RSE en materia de inclusión se orientan hacia la capacidad de la persona, sin tener en cuenta su problemática particular y sin importar la posición a ocupar.
- ⊕ El 45 % de las empresas, en cambio, acepta que puede como política de RSE favorecer y trabajar para la inclusión de los individuos con capacidades diferentes pero siempre en función de la posición a ocupar, ya que el perfil requerido obliga a excluir a individuos con capacidades diferentes.



- ⊕ En cambio, el 18 % de las organizaciones encuestadas apunta la RSE hacia los actores externos y no necesariamente se trabaja sobre la inclusión de individuos con capacidades diferentes.

Gráfico N° 16 – Responsabilidad Social Empresaria



Fuente propia

Dentro de este capítulo figura obligatorio incluir el concepto de **diversidad**<sup>131</sup>, como es tomado por las empresas y como puede incrementar la **competitividad**<sup>132</sup> de las organizaciones. En la investigación realizada, se buscó indagar como interactuaban dos conceptos en forma conjunta por medio de la siguiente pregunta:

***“¿Piensa que establecer una política de diversidad para individuos con capacidades diferentes puede generar una mayor competitividad de la organización en su entorno?”***

<sup>131</sup> Según el sitio [www.rseonline.com.ar](http://www.rseonline.com.ar) el concepto de diversidad puede definirse de la siguiente manera: “se refiere a las diferencias entre los grupos de personas –edad, género, antecedentes étnicos, raza, creencia religiosa, orientación sexual, discapacidad física / mental, etc.”.

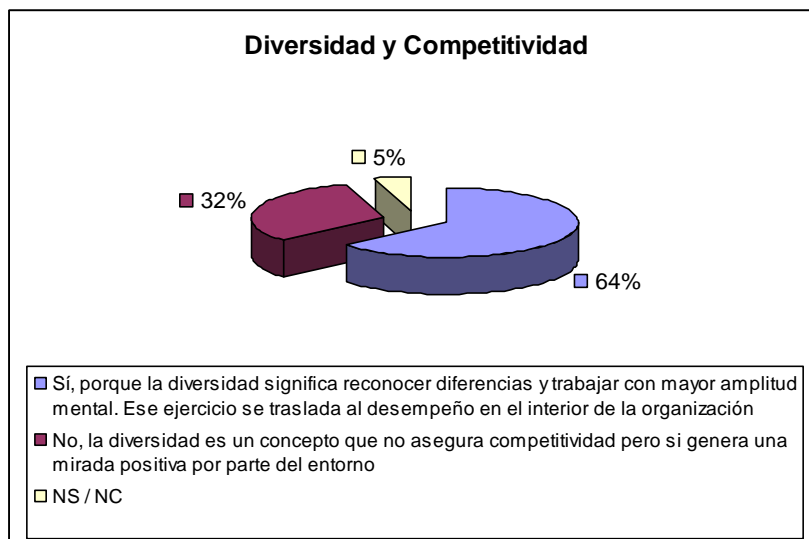
<sup>132</sup> La competitividad puede definirse como “La característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada. La competitividad va relacionada con la globalización de los productos y servicios y los usuarios finales son quienes marcan el rumbo de la empresa competitiva al adquirir sus productos y a su vez las



Entre las respuestas que se obtuvieron figuran las siguientes aristas

- ⊕ El 64 % de las organizaciones considera que el reconocimiento de la diversidad ayuda a la competitividad organizacional.
- ⊕ En cambio, el 32 % de las firmas consultadas refiere que el concepto de diversidad (en lo referente a la inclusión de individuos con capacidades diferentes) no asegura competitividad, pero sí reconoce que mejora la imagen de la organización en su entorno.

Gráfico N° 17 – Diversidad y Competitividad



Fuente propia

ganancias de esta empresa al ser reinvertidas marcan el indicador de su competitividad en el mercado.  
[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)



## 7.7 Casos de integración

Aquí en este capítulo se incluyen algunos casos de integración relatados por los responsables de los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas encuestadas, que van a permitir aprender como fueron estos procesos de integración en cada uno.

### **DELOITTE S.A.**<sup>133</sup>

“Tenemos trabajando con nosotros ya desde hace 5 años a una persona sordomuda en el área de Tecnología. Esta persona es muy dinámica y se esfuerza por ser comprendido y solucionar las problemáticas que se le presentan diariamente. Es un individuo muy carismático y desenvuelto, características que lo ayudan por sobremanera a desempeñarse a la par del resto de sus compañeros”

### **REPSOL - YPF**<sup>134</sup>.

“Tenemos mas de 90. En nuestra área tenemos una persona con estas características y la experiencia es excelente. Se alcanza una naturalidad total, sin dejar de generar una motivación al equipo de trabajo”

### **SUPERCEMENTO**<sup>135</sup>

A. “Hace unos quince años atrás, y durante un período trabajó para la empresa una persona de sexo masculino con Síndrome de Down moderado, haciendo tareas de cadetería. En líneas generales su comportamiento fue aceptable y su integración, razonablemente buena. Tenía la particularidad de ser el hijo de una persona de larga trayectoria en la empresa, y su retiro se produjo en forma simultánea con la jubilación de su padre, atento a que este último tenía el proyecto de poner un negocio y contaba con el hijo para que lo ayudase”

B. “Actualmente una persona de la organización, de sexo femenino, con larga trayectoria en la empresa, comenzó a tener un deterioro avanzado de la visión. Actualmente su visión está fuertemente disminuida, no obstante lo cual, con la ayuda de dispositivos que le permiten operar

<sup>133</sup> Deloitte es una de las mayores consultoras de clase mundial especializadas en auditoría, impuestos y consultoría de negocios.

<sup>134</sup> Repsol – YPF es la mayor empresa petrolera de la República Argentina.



la computadora y leer los documentos que elabora y controla, sigue realizando las tareas que venía desempeñando y con igual grado de eficiencia. La colaboración del personal que tiene vinculación laboral con ella muestra buena predisposición para facilitarle la tarea de acuerdo a sus limitaciones”.

#### **DYCASA**<sup>136</sup>

“Hemos tenido personas con problemas motrices y han sido tratado de la misma manera que los otros y en algunas obras hubo de acuerdo a sus capacidades personas disminuidas intelectualmente que realizaban tareas sencillas sin ningún inconveniente”.

#### **BAPRO – PROVINCIA SEGUROS**<sup>137</sup>

“Sin inconvenientes ni resistencias internas, he contratado hipoacúsicos en el área de data center; se creó una relación muy interesante con el resto del personal del área y todos terminamos aprendiendo cuestiones básicas del lenguaje de señas, enseñado por ellos mismos”

#### **FV S.A.**<sup>138</sup>

“Hemos tenido y tenemos individuos con capacidades diferenciales trabajando en la organización. Respecto de la experiencia, puedo decir que todos los factores que intervienen en una relación laboral (compromiso, adaptación, responsabilidad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, etc.) dependen de cada individuo más allá de sus capacidades diferentes; como en todo los ámbitos de la vida hay personas con mejor o peor desempeño”

### **7.8 Ejemplos de integración contados por protagonistas**

Un ejemplo a destacar es la situación de un joven hipoacúsico que entró a trabajar en YPF. Su caso fue relatado en el sitio [www.empresascomprometidas.org](http://www.empresascomprometidas.org) y se transcribe a continuación:

<sup>135</sup> Supecemento es una empresa constructora dedicada a la ejecución y mantenimiento de obras de infraestructura.

<sup>136</sup> DYCASA es una empresa dedicada a la construcción de obras en general y a la construcción y explotación de concesiones de obras y servicios públicos, ya sea directamente o a través de sociedades participadas. Entre sus principales accionista figura el grupo español Grupo Dragados. ([www.puentenet.com](http://www.puentenet.com))

<sup>137</sup> Provincia Seguros pertenece al grupo BAPRO.

<sup>138</sup> FV S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de grifería en una amplia gama de productos destinados al baño, la cocina y las instalaciones sanitarias; como así también a la fabricación de caños de cobre. ([www.fvsa.com](http://www.fvsa.com))





## Universidad de Buenos Aires



“Soy Bruno, (26 años), discapacitado auditivo. Hace 2 años y medio que ingresé a YPF a trabajar en la Tienda de Red Propia Echeverría, donde conocí a mi jefe, responsables y compañeros, quienes supieron comprender y estimular mi necesidad de crecimiento personal y de algún día poder llegar a trabajar en el Lubricentro, dado que yo estudié y trabajé anteriormente en mecánica automotriz.

Me integré rápidamente a mis compañeros de trabajo y fundamentalmente logré un buen contacto con los clientes. Luego de 2 años, gracias al apoyo de la empresa, comencé a trabajar en ACA Caballito donde realmente sentí un cambio y enfrenté el desafío de atender en la playa y de esta forma poder acercarme más a uno de mis primeros objetivos: El Lubricentro.

Hoy estoy estudiando el curso de capacitación de Boxes, y es lo que verdaderamente me gusta! Estoy muy contento de haber insistido y ser perseverante en mi meta. Creo que el crecimiento y retribución es gracias a la comprensión, el apoyo de los directivos y el resultado de mi proceso, esfuerzo, responsabilidad y dedicación al trabajo.

Agradezco mucho a mis compañeros, directivos y principalmente a los jefes que creyeron y confiaron en mí, me ayudaron a crecer y aprender día a día; y por valorar el esfuerzo personal y profesional frente a este nuevo desafío! YPF me permite construir mi futuro y el de otras personas que quieren lo mismo y tienen el mismo incentivo que yo.

Saludos, Bruno Enrique Oyhenart

En el portal [www.visionsustentable.com.ar](http://www.visionsustentable.com.ar)<sup>139</sup> es posible encontrar también la siguiente historia. Si se tiende a una orientación hacia una perspectiva más empresarial, se puede ver el caso de una empresa denominada *SYCONLINE*<sup>140</sup>. Es una firma orientada a la auditoría de radio y televisión, que le presta servicios a las empresas discográficas. En principio, uno piensa que se debe tratar de

Código de campo cambiado

<sup>139</sup> Es un sitio web dedicado a la RSE. En el sitio se puede leer el siguiente texto referido a quienes son: “*Visión Sustentable es una publicación digital especializada en Responsabilidad Empresarial (RE). Es un nuevo medio que tiene como objetivo principal acompañar al sector privado en su camino por mejorar las prácticas de negocios. Por eso nos dirigimos a todos aquellos que tienen como precepto el hecho de que una compañía funciona a lo largo del tiempo sólo si genera valor económico, social y público simultáneamente. La RE es el único camino posible para lograr un cambio sistemático hacia la sustentabilidad mundial. Por lo cual la alianza con las organizaciones sociales (OSC) y el sector público es de vital importancia. Nuestro objetivo es demostrar la importancia que tiene el hecho de orientar los negocios hacia la RE. Por eso, nos proponemos demostrar con ejemplos el porqué estas prácticas están asociadas al éxito de las empresas*”

<sup>140</sup> Inició sus operaciones en junio del año 2002, con una inversión original de 48.000 euros. La facturación prevista para el 2008 es de 1.300.000 pesos. Su dotación actual es de 42 empleados, con la particularidad de emplear a 22 colaboradores con temas de discapacidad.



## Universidad de Buenos Aires



una empresa más. Sin embargo, su carácter diferencial se da por el hecho de que es una empresa que se caracteriza por priorizar la contratación de personas con discapacidades.

Su fundador es Eduardo Galdi, quien expresa lo siguiente<sup>141</sup>:

*“Con dos by-pass no iba a conseguir trabajo en ningún lado. ¿Qué compañía toma a alguien que haya tenido un ataque cardíaco a los 37 años”. Hace cinco años decidió tomar el toro por las astas y fundar su propia empresa; una historia de emprendedor lo respaldaba. “Hice de todo, pero recién ahora puedo decir que me siento pleno”, reflexiona. Y la verdad que no es para menos. Hoy preside SYConline, una empresa auditora de radio y televisión que nació con el fin de ofrecer el servicio a las compañías discográficas y se transformó en un emprendimiento que prioriza el desarrollo de sus recursos humanos, al mismo tiempo que se convirtió en una oportunidad para personas con capacidades diferentes.*

Es dable observar el siguiente comentario referido a las PYMES relacionado con el potencial que ofrece este tipo de estructura para la inclusión de individuos con capacidades diferentes: *“La ventaja que tenemos las PYMES sobre las grandes corporaciones es que sólo tenemos que tomar la decisión de hacerlo. No rendimos cuentas y no tenemos la burocracia que sí tienen ellas, con lo cual las cosas salen más rápido”, responde cuando se le pregunta por qué cree que no existen otros ejemplos”.*

En relación a la política de selección de personal comenta lo siguiente: *“Lo único que hacemos es darle trabajo a alguien que puede desempeñarse en las mismas condiciones que cualquiera, pero no se los considera por su discapacidad”, asegura el dueño de esta empresa que espera cerrar el año con una facturación cercana al \$ 1.3 millones.*

Es aun más interesante su relato acerca de la integración con personas que tenían situaciones de discapacidad: *“La gente tiene miedo a lo que no conoce, a cómo puede reaccionar el resto de los empleados. No sabe cómo integrarlos e incluso cómo tratarlos. Incluso no tenía premio por producción porque creía que era injusto para ellos, que estaban en inferioridad de condiciones – recuerda-. Hoy tengo asumido que no hago caridad, sólo les doy una oportunidad de trabajo”.*



## Universidad de Buenos Aires



En relación al compromiso y al desempeño que efectúan sus colaboradores reconoce lo siguiente: *“el compromiso de las personas con capacidades diferentes es mayor, y que esto se traduce en su comportamiento laboral”*. Agrega a continuación en una entrevista para la Revista Valor<sup>142</sup>: *“Responden mejor que las personas sin problemas. Tienen otro vínculo con el trabajo, al igual que con la vida; es gente muy agradecida, y casi todos llegan 15 minutos antes a trabajar”*.

---

<sup>141</sup> [www.visionsustentable.com.ar/pymes.php](http://www.visionsustentable.com.ar/pymes.php)

<sup>142</sup> <http://empresascomprometidas.org/modules/AMS/article.php?storyid=6>



## 7.9 El Marco Legal en la República Argentina

En este punto se procede a hacer una breve descripción de la estructura jurídico-legal que protege a la población con algún tipo de discapacidad. Se describen las leyes vigentes más importantes y los beneficios que poseen las organizaciones por la contratación de personal con capacidades diferentes.

### 7.9.1 La Constitución Nacional

A nivel constitucional, las personas con capacidades diferentes gozan de la protección legal según lo establece el **Art. 75 Inc.23** de la Constitución Argentina, ya que obliga al Poder Legislativo a promover medidas tendientes a garantizar su inserción en la sociedad y goce de todos los derechos que consagra la Constitución. Para ello, se transcribe a continuación dicho artículo:

*“Legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato, y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por esta Constitución y por los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos, en particular respecto de los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad”.*

### 7.9.2 Ley Nacional N° 22.431

Siguiendo la jerarquía de las leyes nacionales, se encuentra en vigencia la Ley Nacional N° 22.431, sancionada en el año 1981, cuya finalidad principal es la regulación del Sistema de Protección Integral de las Personas Discapacitadas. Esta ley obliga al Estado Argentino a salvaguardar y defender los intereses y derechos de las personas con capacidades diferentes. Es importante destacar lo referido por el Artículo 1° y el Artículo 2°.

**ARTICULO 1°.-** *Institúyese por la presente Ley un sistema de protección integral de las personas discapacitadas, tendientes a asegurar a éstas su atención médica, su educación y su seguridad social, así como a concederles las franquicias y estímulos que permitan en lo posible neutralizar la desventaja que la discapacidad les provoca y les den oportunidad mediante su esfuerzo de desempeñar en la comunidad un rol equivalente al que ejercen las personas normales.*



## Universidad de Buenos Aires



Cuando los legisladores convinieron en la elaboración de la presente Ley, incluyeron la siguiente definición sobre la consideración de una *persona discapacitada*:

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

De la lectura del texto de la citada ley, surge que es una obligación del Estado garantizar, fomentar y mantener una estructura para proteger en forma efectiva los derechos de los discapacitados a través de las competencias que habilita tanto al Ministerio de Salud como al Ministerio de Educación. Asimismo, la Ley 22.431 al considerar la realidad laboral de las personas con capacidades diferentes, en relación a las empresas y organizaciones privadas, la única referencia es el siguiente artículo:

**ARTICULO 23º.-** *Los empleadores que concedan empleo a personas discapacitadas tendrán derecho al cómputo de una deducción especial del impuesto a las ganancias, equivalente al setenta por ciento (70%) de las retribuciones correspondientes al personal discapacitado en cada período fiscal. El cómputo del porcentaje antes mencionado deberá hacerse al cierre de cada período.*

Es decir, surge un beneficio exclusivamente fiscal y de corto plazo, ya que apunta a la reducción de las erogaciones fiscales que deben tributar las empresas. Independientemente de los beneficios fiscales que brinda a las empresas la aplicación de la presente ley, no surgen obligaciones especiales para las empresas.

### 7.9.3 Ley Nacional N° 25.689

Siguiendo las líneas esbozadas en el párrafo anterior, se presenta la Ley Nacional N° 25.689, que modifica a la Ley Nacional N° 22.431 al exigir el porcentaje de ocupación de personas con discapacidad por parte del Estado Nacional, sus organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado y las empresas privadas concesionarias de servicios públicos.

Se transcribe a continuación el Artículo 8º:



## Universidad de Buenos Aires



**Artículo 8°:** *El Estado nacional —entendiéndose por tal los tres poderes que lo constituyen, sus organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado y las empresas privadas concesionarias de servicios públicos— **están obligados a ocupar personas con discapacidad que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo en una proporción no inferior al cuatro por ciento (4%) de la totalidad de su personal y a establecer reservas de puestos de trabajo a ser exclusivamente ocupados por ellas.***

*El porcentaje determinado en el párrafo anterior será de cumplimiento obligatorio para el personal de planta efectiva, para los contratados cualquiera sea la modalidad de contratación y para todas aquellas situaciones en que hubiere tercerización de servicios. Asimismo, y a los fines de un efectivo cumplimiento de dicho 4% las vacantes que se produzcan dentro de las distintas modalidades de contratación en los entes arriba indicados deberán prioritariamente reservarse a las personas con discapacidad que acrediten las condiciones para puesto o cargo que deba cubrirse. Dichas vacantes deberán obligatoriamente ser informadas junto a una descripción del perfil del puesto a cubrir al Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos quien actuará, con la participación de la Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas, como veedor de los concursos.*

*En caso de que el ente que efectúa una convocatoria para cubrir puestos de trabajo no tenga relevados y actualizados sus datos sobre la cantidad de cargos cubiertos con personas con discapacidad, se considerará que incumplen el 4% y los postulantes con discapacidad podrán hacer valer de pleno derecho su prioridad de ingreso a igualdad de mérito. Los responsables de los entes en los que se verifique dicha situación se considerará que incurren en incumplimiento de los deberes de funcionario público, correspondiendo idéntica sanción para los funcionarios de los organismos de regulación y contralor de las empresas privadas concesionarias de servicios públicos. El Estado asegurará que los sistemas de selección de personal garanticen las condiciones establecidas en el presente artículo y proveerá las ayudas técnicas y los programas de capacitación y adaptación necesarios para una efectiva integración de las personas con discapacidad a sus puestos de trabajo.*



#### 7.9.4 Otras Leyes Nacionales vinculadas a la discapacidad

Si bien el cuerpo normativo vinculado al tratamiento de la discapacidad en nuestro país es amplio, dado que la mayoría de las leyes verificadas no corresponden al tema central de la presente tesis, se detallará a continuación brevemente un cuadro con las leyes nacionales relacionadas con la promoción y la defensa de los intereses de la población con discapacidad. El objetivo es mostrar el cuerpo normativo vigente en la República Argentina y observar que su alcance tiene un fuerte enfoque asistencialista.

**Cuadro N° 7 – Leyes Nacionales Vinculados a la Discapacidad**

<u>Año</u>	<u>Ley N°</u>	<u>Descripción</u>
1971	19.279	Personas con Discapacidad – Régimen para la adquisición de automotores
1987	23.462	Convenio sobre Readaptación Laboral para personas inválidas – Aprobación Convenio O.I.T. N° 159
1988	23.592	Ejercicio de Derechos y Garantías Constitucionales - Medidas contra actos discriminatorios
1992	24.147	Creación y organización de Talleres protegidos de producción y grupos laborales protegidos
1993	24.204	Servicio de telefonía pública para personas con hipoacusia
1994	24.308	Concesión a personas con discapacidad, espacios para pequeños comercios en toda sede administrativa pública. Modificación de la Ley N° 22.431
1994	24.314	Accesibilidad de personas con movilidad reducida. Modificación de la Ley N° 22.431
1996	24.714	Asignaciones Familiares por Discapacidad
1997	24.901	Sistema de Prestaciones básicas en Habilitación y Rehabilitación Integral a favor de las Personas con Discapacidad
2003	25.785	Personas con Discapacidad. Acceso programas sociales

Fuente Propia



## 8 CONCLUSIONES

En este capítulo se expone una síntesis de conclusiones referidas a la problemática planteada en esta tesis sobre el rol que debe cumplir el área de Recursos Humanos en la inserción de individuos con capacidades diferentes. Se responde aquí a los objetivos específicos planteados en el capítulo 4.

### 8.1 Cuantificar el universo de personas que en edad de desempeño laboral se encuentran incluidas en el tema de la presente tesis

Uno de los objetivos específicos es el que se refiere a la determinación de la población afectada por algún tipo de discapacidad en la República Argentina y su importancia en el mercado laboral. Según lo indica la ENDI, tal como se detalló en el Capítulo XII, la población con algún grado de discapacidad representa el 7,1 % de la población total y en valores absolutos se puede aproximar su cantidad en alrededor de 2.200.000 de personas. De esta población total, se destaca que aproximadamente 1 millón de personas con algún tipo de discapacidad representa la población en edad laboral.

Este valor, mencionado arriba, es un claro indicador de que es viable trabajar para lograr la inserción laboral de los individuos con capacidades diferentes con las condiciones de accesibilidad a un trabajo digno, entendiendo por digno remuneración acorde a las tareas y responsabilidades y que permita consolidar el desarrollo personal y profesional de la persona.

Según la ENDI, el 65 por ciento de la población con algún tipo de discapacidad no busca trabajo. Se podría mencionar que este alto porcentaje se debe factores tales como desconocimiento sobre como buscar trabajo y dificultad del entorno familiar y social para apoyar la inserción laboral de su integrante con discapacidad, debido a la falta de recursos monetarios o carencias educativas. Es francamente alarmante el alto déficit que registra esta población en materia educativa. Tal como destaca la ENDI, apenas el 11 % de la población tiene una formación técnica o de grado superior y prácticamente el 80 % no terminó sus estudios secundarios. Se puede establecer entonces que hay dos grandes barreras que bloquean el acceso al mercado laboral por parte de esta población.





Se puede considerar que la primera barrera a sortear es **el acceso a la educación** y a una formación que le permita obtener las competencias y habilidades necesarias para lograr un lugar en el mercado laboral argentino. Lograr que la población con algún tipo de discapacidad tenga acceso a una educación competitiva es una función que debe involucrar fuertemente a la sociedad argentina en su conjunto. El Estado es el actor social que debe cumplir, primordialmente, con esta tarea. Una educación integradora debe ser el primer paso para que se logre colocar a esta población en condiciones de competir en el mercado laboral.

La segunda barrera a vencer se compone de dos variables indisolublemente unidas: **el prejuicio y la discriminación**. Los prejuicios tienen que ver con el desconocimiento y la ignorancia por parte del otro sobre la realidad del individuo con capacidades diferentes. Los temores y los miedos son fuertes barreras mentales que impiden, por un lado que se produzca un acercamiento a esta realidad, y por el otro lado que los pares laborales no se concentren en las capacidades valiosas que pueden aportar los individuos en el ámbito laboral. Por otra parte, la discriminación se produce porque ante el temor a tratar con algo distinto, se prefiere no interactuar o ignorarlo totalmente. El daño que se causa por la falta de información adecuada es tan alto que acentúa aún más el aislamiento de esta población.

## **8.2 Determinar cuales son las variables claves en una integración exitosa para las personas con capacidades distintas dentro de ámbitos organizacionales.**

En relación a las variables que implican una inserción exitosa por parte de los individuos con capacidades diferentes en las empresas privadas, cabe efectuar las siguientes consideraciones debido a que se observa una serie de tensiones a destacar.

Primero, se debe tener en cuenta que los procesos de recursos humanos ya de por sí generan una tensión en el interior de las organizaciones y más aún sobre la población con capacidades diferentes o disminuidas que quiere entrar al mercado laboral. Estos procesos están preparados para diferenciar, discernir, separar y distinguir a aquéllos que poseen las competencias necesarias para desarrollar los comportamientos críticos que guían el negocio de las organizaciones.

Segundo, las políticas de diversidad son claves para lograr el acceso de la población con discapacidad. Aquellas organizaciones que comprenden cabalmente que la convocatoria a la diversidad es válida como fuente de reclutamiento para la obtención de capital humano son las que



## Universidad de Buenos Aires



menos prejuicios tendrán sobre esta población y el potencial que disponen para lograr los resultados requeridos en sus puestos de trabajos y las que más esfuerzos harán por lograr una adaptabilidad del ambiente laboral para que esta población pueda integrarse.

Tercero, surge que la mejor manera de efectuar procesos de inserción exitosos para esta población es por medio de estrategias donde se trate a todos los integrantes del equipo de trabajo por igual, sin importar su situación particular. La sola idea de diferenciar genera una tensión que puede afectar el desarrollo de las dinámicas propias que requieren los equipos de trabajo. Entre esas dinámicas puede mencionarse que se ve afectada: la confianza, la integridad y el soporte mutuo que deben caracterizar a los equipos de trabajo.

Cuarto, siguiendo la línea del párrafo anterior, es altamente auspicioso trabajar sobre la *madurez* de los equipos. Cuanto mayor sea la madurez de los equipos de trabajo, mayor será la concentración de sus miembros en aprovechar las competencias del integrante afectado por algún tema de discapacidad y en comprender su situación particular. De esta manera, se lograrán las sinergias necesarias para el logro de los resultados deseados.

Quinto, se observa que el equilibrio y la equidad deben ser valores a ser resguardados plenamente por la organización. Como resulta de la investigación exploratoria realizada a los fines de esta tesis, no puede haber diferencias en las compensaciones ni en los beneficios para el capital humano de las organizaciones basadas en la situación particular de cada individuo (independientemente de estar afectado por discapacidad o no) sino basada en las competencias, responsabilidades y resultados alcanzados en el desempeño de su trabajo, ya que implican una segregación que acentuaría la exclusión del individuo con capacidades diferentes.

Un aspecto esencial de la investigación se refiere a la capacitación de los individuos con capacidades diferentes. Es necesario personalizar el entrenamiento para que el individuo brinde el máximo de su potencial en la ejecución de sus tareas. Esto puede sintetizarse con un breve ejemplo: si ingresa a la organización un individuo con dificultades visuales, no es adecuado entregarle materiales de lectura sobre las funciones y tareas de la posición a ejecutar. Es más conveniente recurrir a una capacitación oral con un interlocutor que respete los tiempos de este individuo, inclusive mediante el aporte de la grabación de los materiales de lectura.



### **8.3 Aportar una mayor comprensión a las tareas que debería desarrollar el área de Recursos Humanos para posibilitar la inserción**

Un punto central de la investigación exploratoria, realizada a los fines de este trabajo de graduación, consistió en sondear cuales son las mejores herramientas para que el departamento de Recursos Humanos colabore con la inserción de la población con discapacidad y si corresponde informar sobre el ingreso de un individuo con estas características. La información debe estar presente en el seno de la organización y debe ser transmitida específicamente a los miembros del equipo de trabajo, porque los integrantes deben ser conscientes de cómo operar con sus pares.

El saber como interactuar con el otro colabora en el fortalecimiento de los vínculos interpersonales y produce economías en las comunicaciones, aumentando la competitividad de los equipos de trabajo, aspecto medular de las organizaciones eficientes.

Es muy interesante destacar que la comunicación debe ser efectuada en forma mesurada y equilibrada para evitar una trascendencia innecesaria, que no ayudaría a la inserción del individuo con capacidades diferentes. Se concluye que la mejor herramienta es la utilización de una reunión informal previa al ingreso del colaborador con el equipo de trabajo donde ingrese el individuo.

### **8.4 Comprobar aquellos ámbitos empresariales que pueden ser más positivos para una integración eficaz (organizaciones PYMES o empresas grandes).**

Tal como surge de la encuesta realizada en empresas y referentes, no se puede demostrar la existencia de una configuración ideal de estructura empresarial. Sin embargo, los mejores ámbitos empresariales son, sin duda, las PYMES profesionales y las organizaciones multinacionales para el tema que expone la presente tesis.

En el caso de las PYMES profesionales, se destaca que la fuerte cercanía entre sus miembros forja un clima de trabajo más confortable y que pueden generar en el individuo con capacidades diferentes o disminuidas un sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la organización, aspecto altamente valorado en el entorno empresario de hoy.



## Universidad de Buenos Aires



En las organizaciones multinacionales, en cambio, tienen a su favor dos variables a considerar seriamente. Por un lado, cuentan con estructuras y recursos financieros, los cuales les permiten sostener programas de inclusión y de diversidad. Por el otro, cuentan con mayores experiencias en materia de responsabilidad social, dado las exigencias que les imponen sus casas matrices y dicho capital constituye un punto a favor de este tipo de configuración.

Independientemente de ambos tipos de organización, es excluyente la necesidad de contar con un ámbito profesional para lograr una inserción exitosa, donde la persona sea altamente valorada por sus aportes y donde además de brindar herramientas para que ejecuten sus tareas con eficiencia, se les permita un desarrollo personal y profesional. En definitiva, la integración más que por las estructuras, pasa por las personas que integran el interior de una organización.

### **8.5 Cual es el nivel de responsabilidad social empresaria con relación a la integración de personas con capacidades diferentes.**

En cuanto al último de los objetivos específicos planteados en esta tesis, respecto de la Responsabilidad Social Empresaria y la inserción de los individuos con capacidades diferentes, se observa que hay un gran camino por recorrer. Si bien poco a poco las empresas privadas están empezando a reconocer que esta población puede ser una fuente de reclutamiento para ocupar posiciones laborales, todavía el alto grado de ignorancia de muchos responsables de dirección de empresas, junto con el temor a la pérdida de competitividad de las organizaciones en sus entornos competitivos, genera fuertes barreras culturales para el ingreso al trabajo de esta población.

Se resalta como altamente positivo el trabajo de asesoramiento a empresas privadas y comunicación a la sociedad en general por parte de organizaciones de la sociedad civil como Fundación Par, La Usina y Fundación Discar para lograr la integración. Mediante campañas de comunicación integradas difunden, educan, informan y crean conciencia sobre la problemática actual de esta población.



## 9 RECOMENDACIONES

En este capítulo se expone una síntesis de las consideraciones finales y recomendaciones sobre la problemática planteada en la presente tesis. Las recomendaciones se efectúan en base a tres ejes: el Estado, las empresas privadas y el individuo. La complejidad del tema tratado aquí exige una exploración aún mayor por las fuertes implicancias sociales y económicas que traen aparejadas sobre la población con capacidades diferentes.

### 9.1 El Estado

#### Propuesta de una Ley de Cupos para individuos con algún tipo de discapacidad en las empresas privadas.

Vistas las fuertes dificultades que enfrenta la población con algún tipo de discapacidad para competir en el mercado laboral argentino, tal como se ha expuesto en el Análisis de Situación (Capítulo 7), se sugiere la implementación de una ley de cupos para personas con discapacidad en las empresas privadas.

El rol del Estado es clave para esto y la función legislativa debe considerar esta posibilidad. Hay un antecedente muy positivo en este sentido, ya que además de la Ley N° 25.689 (comentada en el punto 7.9.3.) se encuentra en vigencia la Ley 25.785<sup>143</sup>, estableciendo que **las personas discapacitadas tendrán acceso a una proporción no inferior del cuatro por ciento de los programas sociolaborales que se financien con fondos del Estado Nacional**. Si bien en esta Ley no se efectúan referencias al ámbito privado, puede tomarse como antecedente para la elaboración de un proyecto de ley que obligue a las empresas privadas a incorporar individuos con capacidades diferentes en un determinado porcentaje respecto del total de la nómina de personal.

La impulsión por parte del Estado Nacional en esta materia puede lograr el derribo de las barreras culturales y psicológicas que dificultan el acceso de esta población al mercado laboral. Es importante aclarar que la sugerencia de esta propuesta debe tener en cuenta una serie de criterios vinculados al tamaño de las organizaciones, cantidad de personal y monto de la

<sup>143</sup> Sancionada el 01/10/2003 y promulgada por el Poder Ejecutivo el 30/10/2003.



## Universidad de Buenos Aires



facturación anual. De esta manera, se generan condiciones para una inclusión en un ámbito adecuado y dotado de herramientas mínimas que le garanticen a esta población un desarrollo personal y profesional.

El porcentaje debería ser establecido en una banda entre el 3 % y el 5 % del total de la nómina de personal de una empresa. Ejemplificando, si se toma el caso de una empresa que cuenta con 100 empleados, estaría obligada a incorporar a 5 personas con algún tipo de discapacidad. De esta manera, el Estado estaría cumpliendo con una función clave en el desarrollo social y cívico del país.

### Educación

Otro aspecto importante donde el Estado no puede estar ausente es la educación. Señalado oportunamente en el Análisis de Situación (Capítulo 7), los déficits de educación que operan sobre esta población dificultan, limitan y restringen su ingreso al mercado laboral. El Estado debe fomentar la integración de personas con capacidades diferentes o disminuidas desde los primeros años de vida del individuo.

Para ello, se debe trabajar en dos fuertes aspectos. Por un lado, en la capacitación del personal docente de las escuelas primarias y secundarias para que cuenten con las herramientas pedagógicas necesarias para incluir a esta población en el sistema educativo. Por el otro, en la concientización sobre los padres, para que estimulen a sus hijos con algún tipo de discapacidad a estudiar y capacitarse para enfrentar los desafíos del mundo actual.

El fortalecimiento del rol de la educación pública en este aspecto genera una base de incalculable valor para romper con los prejuicios y la discriminación que debe enfrentar a diario la población con algún tipo de discapacidad. Fomentar las posibilidades para esta población desde la escuela primaria y secundaria no sólo brinda un marco de contención emocional y relacional, sino que también enseña a la población sin ningún tipo de discapacidad sobre esta problemática, generando de esta manera un aumento del capital social y una mayor comprensión sobre la diversidad.

Es importante mencionar a las Universidades (públicas y privadas) por el fuerte rol que juegan en la problemática planteada en esta tesis. Como formadoras de capital humano, deben ser



## Universidad de Buenos Aires



conscientes de que deben brindar los espacios para que esta población pueda acceder a la educación superior. Las medidas pueden ir desde becas de estudio, entregas gratuitas de los materiales educativos y reducción de aranceles en el caso de los establecimientos privados hasta crear las condiciones arquitectónicas y edilicias para permitir un acceso físico libre de barreras y obstáculos.

### 9.2 Las empresas privadas

En este punto, se formulan las recomendaciones para las empresas privadas. Las mismas se desagregan en diversos niveles de complejidad según la jerarquía de una organización.

#### Políticas de Diversidad

El primer paso que debe dar una empresa es la enunciación de una política de diversidad efectiva, donde sea posible la integración de todo tipo de personas sin importar su situación social, su sexo, su religión o si posee algún tipo de discapacidad, siendo el factor clave para el ingreso a la organización las competencias y los comportamientos requeridos para el éxito del negocio.

En este punto es clave el rol de la Alta Dirección. Sin el apoyo jerárquico correspondiente, esta política carece de consistencia y es de baja efectividad su aplicación. En resumen, no se brinda un espacio para la diversidad y sólo se remite a una cuestión de buena imagen ante el entorno de la organización.

#### Área de Recursos Humanos

Dado que la presente tesis se vincula con la actuación del área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, se exponen a continuación las recomendaciones a tener en cuenta para el ingreso de individuos con capacidades diferentes a la organización.



✘ Comunicación al equipo de trabajo

Se recomienda que la comunicación sobre el ingreso a la organización de un individuo con algún tipo de discapacidad sea efectuada principalmente al equipo de trabajo. El medio más apropiado es una reunión informal previa a su ingreso donde debe informarse a los miembros del equipo como relacionarse con la persona. Un ejemplo práctico puede brindar la siguiente situación: supóngase que ingresa una persona con problemas de audición. En este caso, en la reunión debe plantearse la importancia de hablar siempre de frente a esta persona, modulando la dicción en forma clara y pausada y en un volumen adecuado sin recurrir a aumentar en forma estridente el tono de voz.

Se aclara que el objeto de la reunión no es concentrarse en la discapacidad del nuevo integrante sino en brindar al equipo las herramientas necesarias para comunicarse y vincularse efectivamente, sabiendo que hay un futuro miembro del equipo que posee una dificultad determinada. Más importante aún, este paso permitirá que los integrantes expresen sus temores y prejuicios. En este punto, se destaca que las dudas son legítimas porque están originadas en el desconocimiento y en la falta de información. Para apuntalar lo mencionado anteriormente, debe recordarse que una comunicación fluida es una de las bases más importantes de los equipos de trabajo altamente efectivos.

No es recomendable informar a toda la organización el ingreso de un miembro con algún tipo de discapacidad. Sería contraproducente y podría afectar negativamente la integración del individuo. De la investigación realizada y las entrevistas efectuadas, surge que el mejor camino hacia la integración e inclusión es tratarlo como un miembro más. El concepto más importante que debe destacarse es que la organización está seleccionando a una persona por sus capacidades y competencias, no por su situación particular.

✘ Descripción de puestos

La descripción de los puestos también puede ser una importante base para favorecer la integración. Se recomienda mencionar en la descripción de puestos si es posible que sea desempeñado por un individuo con capacidades diferentes o disminuidas, señalando cuáles son





## Universidad de Buenos Aires



las discapacidades que no afectan el desempeño del puesto. Si, por ejemplo, se debe convocar a una selección de personal para ocupar un puesto de asistente de soporte informático<sup>144</sup> que debe asistir a los integrantes de una organización a distancia. En este caso, en la descripción del puesto se puede mencionar que un individuo con problemas de motricidad puede desempeñar esta posición.

De esta manera, en caso de que se presente un postulante con algún tipo de discapacidad, los seleccionadores podrán rápidamente tomar nota de la situación y su evaluación sobre el potencial del postulante no se verá obstaculizada debido a su situación particular. Nótese las siguientes ventajas de realizar la iniciativa mencionada arriba:

- Favorece la eliminación de barreras culturales presentes tanto en los encargados de selección de personal como en los responsables de línea a los cuales debe reportar el ocupante del puesto.
- Permite concentrarse en las competencias y habilidades que puede aportar el postulante, sin hacer consideraciones sobre la situación particular del sujeto.
- Aumenta la comprensión por parte de los responsables de área de una empresa de que la discapacidad no significa una limitación para el desempeño requerido para alcanzar los resultados que se espera de una posición determinada, sino que es una situación personal que se corresponde con un evento vivenciado por ese individuo.

### ✘ Selección de Personal

Ya sea porque se presente un individuo con capacidades diferentes a ocupar un puesto o porque se busca un candidato, dentro del marco de la diversidad, se recomienda capacitar a los selectores de personal y a las jerarquías de las áreas funcionales mediante la cooperación de las organizaciones de la sociedad civil como Fundación Par, La Usina y Fundación Discar o, inclusive mediante el Club de Empresas Comprometidas con la Discapacidad en la Argentina.

Recurrir a estas organizaciones permite adoptar un enfoque profesional sobre cómo involucrarse con esta temática y cuales son las mejores prácticas para lograr la integración de los individuos

---

<sup>144</sup> Conocido por su expresión en inglés “Help Desk”. Se refiere al personal que desempeña una función de asistencia técnica al usuario de sistemas informáticos vía remota, normalmente utilizando medios de comunicación como el



## Universidad de Buenos Aires



con capacidades diferentes dentro de una organización. Pero fundamentalmente, la interacción con estas organizaciones permite profundizar un marco conceptual clave: *las personas con algún tipo de discapacidad son, antes que nada, ciudadanos.*

La perspectiva de ciudadanía es muy poderosa, no sólo porque destierra la idea de que la discapacidad es un ámbito que corresponde exclusivamente a la medicina, sino porque habla de la existencia de sujetos con derechos y obligaciones. En lo que concierne al marco de esta tesis, el sujeto tiene derecho a competir por un lugar en el interior de las organizaciones sin otro requisito que la idoneidad para el desempeño de la función. A su vez, debe tener el compromiso personal y propio de buscar su crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

### ✘ Coaching

La implementación de un sistema de coaching es una recomendación clave para la integración dentro de la organización del individuo con capacidades diferentes. Apoyar el uso de esta herramienta de facilitación de aprendizaje personal puede ampliamente beneficioso para ambas partes porque permite crear un espacio de diálogo y reflexión. El acompañamiento profesional para cualquier individuo en los primeros tiempos dentro de una organización puede ayudar significativamente a que se genere un marco de identificación y lealtad entre ambas partes.

### ✘ Desterrando Mitos

La última de las recomendaciones al área de Recursos Humanos es que se destierren los mitos que causan daño y alzan barreras culturales hacia la integración con personas con discapacidad.

**El primer mito a desterrar es que la persona con discapacidad es un colaborador excepcional que supera ampliamente a sus pares.** Esta visión de un súper hombre es muy equivocada porque implica ver al otro como alguien perfecto y que nunca va a fallar. En realidad, una persona que tiene algún un tipo de discapacidad es una persona más. Tiene sus sueños, frustraciones, ideas, alegrías y tristezas. Y lo más importante, alberga los mismos deseos de realización y autoestima que cualquier individuo, sin o con discapacidad. En concreto, puede



ser un trabajador con alto desempeño en su puesto como también puede tener un desempeño limitado a alcanzar los estándares mínimos.

**El segundo mito es que la inclusión de personas con discapacidad es un acto solidario.** Esta interpretación es errónea porque se deriva de un enfoque asociado a la caridad. Esta perspectiva induce a pensar que se tiene que tratar de paliar los dolores y padecimientos de esta población. Aunque no lo parezca, es la mejor barrera cultural que se levanta. El enfoque debe ser visto desde un punto de vista más amplio que se corresponde con la diversidad. Una empresa que cultiva la diversidad como valor central, tiene mayores oportunidades de abrir más mercados, crear nuevos productos y servicios y de tener un capital humano más competitivo.

**El tercer mito es pensar en lo que le falta a la persona, en lugar de observar lo que tiene.** Es como mirar el vaso medio vacío, cuando en realidad, está medio lleno. Si se piensa en lo que le falta, se está ubicando al sujeto en una perspectiva pesimista, donde se razona que no va a poder cumplir con los requerimientos del puesto. Pensar en lo que tiene, es una visión optimista porque coloca al individuo en un marco de apoyo y de valoración por parte de la organización que lo va a alentar a cooperar y a alcanzar los resultados deseados

### 9.3 El individuo con capacidades diferentes

Por último y como cierre de este capítulo, cabe efectuar las recomendaciones para el individuo con algún tipo de discapacidad. La primera recomendación es que la discapacidad es una situación específica personal vinculada a un evento y no un estilo de vida. Las aristas que impone esta reflexión son amplias. Hacer de la situación personal de discapacidad el centro de la vida cotidiana genera un encierro espiritual para el individuo porque limita su visión de vida a resolver únicamente las cuestiones vinculadas a la discapacidad.

En cambio, aceptar y convivir con la situación personal ayuda a eliminar las murallas psicológicas y permite concentrar las energías en las competencias y habilidades que tiene para aportar y construir dentro de la sociedad. En otras palabras, permite construir un proyecto de autonomía e independencia que debe poder abordar cualquier persona, tenga o no algún tipo de discapacidad.



## Universidad de Buenos Aires



La segunda recomendación es que todos los individuos (con o sin discapacidad) son responsables por el desarrollo de su carrera profesional. Por lo tanto, cada uno de los esfuerzos que se hagan o no, son exclusivamente propios de las personas. Las organizaciones pueden estar abiertas a la posibilidad de que ingrese un individuo con capacidades diferentes y pueden brindar las herramientas necesarias y las oportunidades de crecimiento, pero está en uno asumir los desafíos y responsabilidades que implica el desarrollo y crecimiento personal. La proactividad es el mejor camino para seguir superándose y lograr mayores posibilidades de desarrollo.

La tercera y última recomendación que corresponde mencionar es que no hay mejor coach de las personas con o sin discapacidad que el propio individuo. Si bien parece una idea simplificadora, esto quiere decir que (aparte del Estado y el apoyo de las organizaciones de la sociedad civil) también es responsabilidad de los individuos con capacidades diferentes educar, enseñar y mostrar a la sociedad que la cuestión de la discapacidad es una realidad que concierne a todos.



## 10 BIBLIOGRAFÍA

Amate E. y Vázquez A. “Discapacidad: lo que todos debemos saber. Organización Panamericana de la Salud. 2006

Kliksberg, B.. “Más ética, más desarrollo”. Buenos Aires. Editorial Temas. 2004

Chiavenato, I. “Administración de Recursos Humanos”. Colombia. Ed. Mc-Grawhill. 2000

Echevarría, Rafael. “Ontología del lenguaje”. Editorial Dolmen, Santiago de Chile. 2005

Espada García, M. “La Motivación”. Buenos Aires. Ed. Díaz de Santos. 2005

Etkin, J. “Gestión de la complejidad en las organizaciones”. Buenos Aires. Editorial Granica. 2004

Fundación Par. “La Discapacidad en la Argentina”. Buenos Aires. 2006

Gronroos, C. “Marketing y Gestion de Servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios”. Buenos Aires. Ediciones Díaz de Santos, 1994

Kotler, P. “Dirección de Marketing”. México. Editorial Prentice Hall. 2001

Lamb, C., Hair J., McDaniel, C. “Marketing”. México. Ed. Cengage Learning Ibero. 2006

Mayoral, L. “Metodología del trabajo de Tesis”. Ed. CEAE. 2001

Mintzberg, H.. “Diseño de organizaciones eficientes”. Buenos Aires. El Ateneo. 2000

Schein, E. “Psicología de la Organización”. México. Editorial Prentice Hall. 1982

Senge, P. “La Quinta Disciplina”. Buenos Aires. Ed. Granica. 2003

Wolk, L. “Coaching. El arte de soplar las brasas”. Buenos Aires. Gran Aldea Editores. 2003

### Publicaciones

AECA “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”. Documento N° 1. Diciembre 2003

Kliksberg, B. “RSE, un imperativo ético y económico”. IARSE. 2006

López González, M. “Modelos teóricos e investigación en el ámbito de la discapacidad. Hacia la incorporación de la experiencia personal”. Docencia e Investigación: revista de la Escuela Universitaria de Magisterio de Toledo. 2006

Roux, M. “Hacia un cambio en Política Social”. ALCÉM.

Revista Informativa del Censo 2001. Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad, 2002-2003.



**Páginas web**

- ◆ [www.roeher.ca](http://www.roeher.ca)
- ◆ [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- ◆ [www.iarse.org](http://www.iarse.org)
- ◆ [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar)
- ◆ [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)
- ◆ [www.fundacionpar.org.ar](http://www.fundacionpar.org.ar)
- ◆ [www.lausina.org.ar](http://www.lausina.org.ar)
- ◆ [www.fundaciondiscar.org.ar](http://www.fundaciondiscar.org.ar)
- ◆ [www.indec.mecon.gov.ar](http://www.indec.mecon.gov.ar)
- ◆ [www.empresascomprometidas.org](http://www.empresascomprometidas.org)
- ◆ [www.fundacionarcor.org](http://www.fundacionarcor.org)
- ◆ [www.rseonline.com.ar](http://www.rseonline.com.ar)
- ◆ [www.puentenet.com](http://www.puentenet.com)
- ◆ [www.visionsustentable.com.ar](http://www.visionsustentable.com.ar)
- ◆ [www.infoleg.gov.ar](http://www.infoleg.gov.ar)
- ◆ [www.cndis.gov.ar](http://www.cndis.gov.ar)
- ◆ [www.diputados.gov.ar](http://www.diputados.gov.ar)
- ◆ [www.syconline.info](http://www.syconline.info)
- ◆ [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Código de campo cambiado



## 11 ANEXO

### 11.1 Fundación La Usina

**Entrevista a Bea Pellizari<sup>145</sup>, Directora General de La Usina, sobre el “EL ROL DE R.R.H.H. EN LA INCLUSION DE INDIVIDUOS CON CAPACIDADES DIFERENTES DENTRO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS”.**

**Fecha: 10 de Septiembre de 2008**

**GB: La idea, más que nada es que me cuentes un poquito qué es La Usina, en qué consiste, qué proyectos tiene y qué hace.**

BP: Nosotros somos una asociación civil, sin fines de lucro, trabajamos hace seis años y medio, en promover un cambio de actitud respecto a la discapacidad. Lo que estamos haciendo, nuestra propuesta, es que la comunidad reflexione sobre la actitud que tiene respecto a las diferencias y que cada uno cambie su actitud exclusiva en una conducta inclusiva. Para eso llevamos adelante tres programas: **uno de fortalecimiento a organizaciones que trabajan en discapacidad, en distintos lugares del país con un espíritu de trabajo en red**, intentando que el movimiento asociativo sea mucho más fuerte; por otro lado tenemos **otro programa que se llama de responsabilidad ciudadana, desde el cual hacemos todos los esfuerzos de instalar el tema de discapacidad en la opinión pública**. Entonces tenemos campañas de concientización anuales, tenemos una campaña de incidencia para que se cumplan las leyes, tenemos un programa de acompañamiento de empresas, todo eso marcado en la estrategia de responsabilidad ciudadana (cómo hacemos para que el resto de la ciudad piense sobre esto?) y por último **tenemos un programa que se llama Red Activos**, que es una nueva estrategia de comercialización y distribución de productos o servicios que hacen personas con discapacidad. En esta primera etapa, con personas con discapacidad mental en el empleo protegido, entonces estamos buscando todas las empresas que puedan tercerizar trabajos, de ensamblado, de remanufactura, para que los talleres tengan más oportunidades de trabajo y estas personas que trabajan allí accedan a un salario digno. Trabajamos en esos tres programas.

**GB: ¿Cuáles han sido sus resultados en esos tres programas? ¿Cuál dirías que cumplió más con los objetivos?**

BP: En realidad, este programa Red Activo es un programa nuevo, está dando los primeros pasos, está en su primer año de gestión, y el ejercicio es nuevo; creo que hacia fuera la comunidad nos

<sup>145</sup> Nació en Montevideo, Uruguay, es Psicóloga Social, y tiene especialidad en management para organizaciones sin fines de lucro. Es docente y fundadora de Aedros. Comenzó su desempeño rentado en el tercer sector en 1991 en la Camerata Bariloche y desde 1993 hasta diciembre del 2000 fue la directora ejecutiva de la Fundación Par, fundación que promueve la inserción laboral en el empleo competitivo de las personas con discapacidad. En el año 2000 fue seleccionada fellow de Ashoka, red mundial de emprendedores sociales. Durante el 2001 fue asesora de Naciones Unidas, y entre el 2002 y el 2004 fue consultora externa de Fundación Telefónica de Argentina.

Continúa su actividad profesional como fundadora y actual directora de **La Usina –El cambio en discapacidad, asociación civil sin fines de lucro**, promoviendo cambios estratégicos en el área discapacidad a nivel nacional. En el 2005, fue seleccionada como una de los siete finalistas al Premio al Emprendedor Social del Año otorgado por El Cronista Comercial y Fundación Schwab. En el 2006, fue elegida como finalista al Premio Visionaris – Reconocimiento UBS al Emprendedor Social



reconoce más por las campañas de concientización. Estamos haciendo un aporte importante en instalar el tema, trabajamos con los medios, con empresas, con universidades, articulando públicos.

**GB: En el contexto actual argentino, ¿Cómo calificarías la situación de la población con discapacidad?**

BP: Creo que las circunstancias son muy deficitarias, ¿no? En principio si entendemos que de cada siete personas que tienen discapacidad y de esas siete, cuatro son pobres, la situación es muy deficitaria. Faltan cuestiones del orden de lo público para articular recursos de la sociedad civil y del estado nacional, respetando la diversidad y las necesidades. Porque uno de los temas que tiene la cuestión de la discapacidad es la multiplicidad de necesidades, es muy diverso. Entonces no creo que esto se pueda hacer con una política enlatada porque bueno, se trata de personas con diferentes situaciones.

**GB: y necesidades, agregaría yo.**

BP: Totalmente y eso depende de su estado cultural, socioeconómico, del rol de su familia, del lugar geográfico donde vive, es tan diverso como personas

**GB: En relación con el resto del mundo, ¿Cómo calificarías la situación de la Argentina?**

BP: Estamos bastante abajo, claro que sí. Yo creo que tenemos que siempre ir a las mejores prácticas, como alcanzar, ¿no? Y tenemos que ser conscientes que los países que han desarrollado mejores prácticas, son países donde el movimiento de las personas con discapacidad ha sido muy fuerte en su situación de demanda hacia el Estado Nacional. En Argentina todavía eso no ocurre: no hay un movimiento nacional que nuclea a todas las personas. No importa el tipo de discapacidad, sino que sea un interlocutor válido para que el estado recuerde que se tiene que ocupar de 2.2 millones de personas. Entonces uno mira los procesos históricos de España, de Holanda, de Canadá y no tienen menos de treinta años de lucha. Muchas veces a través de herramientas jurídicas como la vía legal: el amparo, la jurisprudencia y así se han ido haciendo las conquistas. Hoy por hoy en la Unión Europea no se legisla nada si las personas discapacitadas que están registradas en el parlamento no levantan la mano, y estamos a años luz de eso.

**GB: Focalizando más en las barreras que enfrenta esta población, ¿cuales son las principales barreras que hay que enfrentar para insertarse en el mercado laboral argentino?**

BP: Nosotros trabajamos sobre lo que entendemos desde **La Usina**, y la principal barrera que afrontan las personas con discapacidad es la barrera cultural. Nosotros creemos que por más ayudas técnicas y beneficios que se den a la persona con discapacidad, si no hay un trabajo sobre la barrera cultural del resto de la sociedad, esto no va a ser sorteado. En relación al mundo el empleo, creo que hay dos componentes fundamentales, que tienen que ver con la escasez de integración laboral todavía muy precaria.

Por un lado la falta de currícula de las personas con discapacidad, es un dato que no se puede obviar, en un mercado neoliberal, competitivo, cada vez se exige más nivel de capacitación para competir por un puesto de trabajo. La currícula todavía es muy baja, eso también muestra la ausencia de la política pública de educación, que equipare la situación de desventaja en la educación pública, la cual pagamos todos. Por otro lado el problema de la desinformación de la comunidad empresaria, pero debo decir que, por lo menos yo trabajo hace 15 años en discapacidad y veo que los últimos años hubo una apertura, un interés por parte de las empresas de empezar a considerar a





los trabajadores con discapacidad. ¿Qué es lo que ocurre? No saben cómo, por eso nuestro programa de acompañamiento tiene como objetivo introducir la temática de discapacidad, hacer pensar sobre eso, para luego tomar decisiones y llevarlas a la práctica con un camino paso a paso, no como una cosa “llame ya”.

Esto no funciona si no creemos en eso. Por otro lado hay una desinformación muy grande, pero hay interés, y que cuando está tomada la decisión política, pueden encontrar el problema de la barrera curricular. De todas maneras, cuando hacemos estos módulos de **Diversidad Activa** en las empresas, cuando sabemos que hay decisión de contratar, hablamos de que parte de la decisión política es bajar el umbral de expectativas curriculares y pensar en la posibilidad de invertir en ese trabajador para equiparar, pero eso le incumbe al Estado Nacional. Se lo estamos pidiendo a la empresa, pero le incumbe al Estado. Es rol del Estado, incorporar al mercado a una persona con las capacidades y habilidades que la demanda económica de esa comunidad haga.

**GB: Revisando la experiencia tuya con las empresas, en el trato con las áreas de Recursos Humanos ¿que pudiste observar?**

BP: lo primero es que no tienen idea y jamás les hablaron de esto. De hecho vamos a estar haciendo ahora cuatro talleres en carreras de Recursos Humanos, vamos a hacer una prueba piloto y si funciona el año que viene lo vamos a extender, pero el objetivo de este año es hacer talleres en lugares donde se estudia Recursos Humanos, para empezar a hablar. Lo que vimos es que una persona que está en la toma de decisión de contratar una persona con discapacidad no tiene idea de qué recurso humano tiene disponible, entonces queremos empezar más abajo, no cuando esté en la posición de toma de decisión, porque queremos hablar de esto en la universidad y estamos muy entusiasmados.

**GB: ¿En las empresas, es positiva la recepción que ustedes han tenido?**

BP: Para nosotros, ahora tenemos buena llegada y cada vez que nosotros logramos hablar del tema se generan muchas cosas, no nos han cerrado las puertas. Nosotros no tenemos desde una organización social como somos y pequeña, todos los recursos necesarios para estar permanentemente golpeando en empresas, pero si hemos sido referidos por personas que han escuchado, ponemos mucha energía en instalar el tema, en cuanto evento podemos, en cuanto comunidad empresaria podemos, ahí vamos. Entendemos que este es un problema de desinformación, porque cuando la información está en el lugar adecuado con lenguaje adecuado hacia la comunidad empresaria, funciona.

**GB: y esa desinformación de las áreas de Recursos Humanos, llama poderosamente la atención, ¿no?**

BP: Totalmente, además no solamente en Recursos Humanos, nosotros vemos que hay una diversidad de carreras, ejerciendo el rol de Recursos Humanos. Hay gente del mundo de la psicología, de la administración, de ciencias económicas, de la propia carrera de Recursos Humanos, entonces uno dice “bueno, la verdad tenemos que abrir el juego a distintas formaciones, porque nunca sabemos quién es la persona, si es un ingeniero, y está ejerciendo el rol de Recursos Humanos”.

Entonces eso también nos muestra, si este año nos va bien con esos talleres que vamos a hacer, que creemos que sí, que nos va a ir bien y que una empresa los va a sponsorar, porque sino no podríamos hacerlo tampoco, si nos va bien, al año próximo será abierto a otras carreras, para que



cuando ya la persona esté en un lugar de toma de decisión, se acuerde que puede contratar a una persona con discapacidad. Nosotros no hacemos intermediación laboral, estamos en un paso antes, abriendo el juego, para que luego los colegas que hacen intermediación puedan hacerlo mejor.

**GB: Por tu trato con las empresas, adjudicarías esta visión de Recursos Humanos a que la persona que tiene alguna discapacidad, no es considerada una persona, sino que es alguien que padece un tema de salud?**

BP: Si, totalmente: la discapacidad está asociada al tema de salud y no al de ciudadanía, porque el fuerte del trabajo de **La Usina** es que la opinión pública perciba a la persona con discapacidad como un ciudadano, no como un paciente, y hacemos mucho esfuerzo para eso. No se trata de un problema de salud, además la cuestión de la discapacidad tiene una secuela invalidante, no como una enfermedad, conozco muchas personas con discapacidad que están más sanas que yo. Hay un problema conceptual, acerca de qué significa y de qué estamos hablando. Estamos hablando de un paciente o de una persona en situación de, que no es un sujeto a rehabilitar toda la vida.

**GB: Con respecto a la Responsabilidad Social Empresaria, es un concepto que está muy de moda últimamente; es como que las empresas empezaron a tomar nota de que hay que mejorar las prácticas empresarias. Enfocando a la discapacidad, ¿vos percibís que están orientando la RSE hacia esta problemática?**

BP: Todavía es muy incipiente, creo que las empresas multinacionales están tomando el tema porque viene como mandato de su casa matriz cuando tienen un comité de diversidad y tienen que replicar las prácticas aquí. Con respecto a lo que pasa en la RSE en Argentina, creo que está verde, que todavía no se entiende que la práctica de responsabilidad social y empresaria, hace al negocio. No es un aditivo que le aumenta el marketing, es una forma de hacer prácticas empresarias. Falta mucho, cuando vamos a hablar con la gente de Responsabilidad Social, nos encontramos con muchas personas que vienen de emprendimientos de otras áreas: marketing, relaciones institucionales, relaciones con la comunidad, pero que todavía no comprenden el concepto como transversal al negocio.

**GB: Me da la sensación que la población con temas de discapacidad para poder progresar, depende mucho de la iniciativa individual. Con respecto a las políticas públicas o privadas, ¿me podrías agregar más elementos?**

BP: Pero además no sólo eso, depende de la iniciativa de cada uno y no te olvides que vos pertenecés a una elite universitaria. La realidad de este país es que la mayoría de las personas con discapacidad no terminó el secundario. Entonces es tremenda la capacidad educativa baja, sus circunstancias de acción ponen a esa persona en desventaja; por más que tenga actitud, le falta currícula y eso no se soluciona con actitud solamente.

**GB: no es únicamente una cuestión de corazón y voluntad. Cambiando de tema, en tu opinión, del diverso trato que tuviste con las empresas, ¿el tamaño de la organización ayuda a la inclusión de las personas con discapacidad?**

BP: Pienso que cuando son empresas multinacionales hay como cierta apertura, de todas maneras, los móviles de integración son bien distintos en la multinacional que en la empresa pequeña. Esta última, va a estar más cerca de hacerlo como una actitud relacionada con el corazón, y la multinacional, más como un movimiento institucional que es heredado. En Argentina, no sé si ya los conocés, hay un club de empresas comprometidas con la discapacidad.



**GB:** Exacto. Me informé sobre esta iniciativa en el sitio web [www.empresascomprometidas.org](http://www.empresascomprometidas.org) . Muy interesante esta iniciativa de actores privados empresarios.

BP: Hay un grupo de empresas en las que es muy interesante lo que está pasando, porque el grupo se creó por una iniciativa del Ministerio de Trabajo de la Nación, y luego se abrieron del Ministerio. Ellos están haciendo un trabajo de compartir prácticas y también de educar otros empresarios, y no es lo mismo la palabra de una organización social como nosotros, que tenemos una mirada a favor de la persona con discapacidad, que la palabra del club de empresas, donde hay otras variables que también son importantes de considerar a la hora de hablarle a un par. Nosotros trabajamos bastante con el club, y de hecho buscamos ser percibidos como socios. Tenemos distintos intereses, y creo que de eso se trata, de poder articular actores.

**GB:** te hago esta pregunta porque en la encuesta que se envió a diversos Responsables de Recursos Humanos, sobre los ámbitos más propicios, si la multinacional o la PYME, las respuestas fueron muy coherentes. Aquéllos que preferían las PYMES, se debía a que los vínculos interpersonales eran más cercanos y había más contención, siempre hablando de una empresa profesionalizada. Y los que eligieron las multinacionales, se concentraron más en los recursos financieros y estructurales, señalando: están más dispuestos a hacer rampas, a instalar teléfonos especiales, por ejemplo. Yo, al trabajar en una PYME, siempre me encontré en el primer ámbito, o sea, mi jefe me empezó a conocer, a ver cómo era, y se acostumbró a cómo tenía que hablarme. Y yo siempre pensé que las multinacionales eran mejores ámbitos por sus recursos.

BP: Exactamente, pero no te olvides que en la multinacional hay muchos estadios de mandos. Me dediqué 7 años a hacer intermediación laboral, fui la directora de la fundación PAR, entre 1993 y el 2000, y realmente mi trabajo era ir a visitar gente de Recursos Humanos y me di cuenta que era mejor visitar al presidente, porque cuando estaba la decisión política tomada luego venía su ejecución y muchas veces se encontraba que la barrera cultural no estaba en el N° 1, estaba en el de Recursos Humanos, que se estaba jugando su propio puesto, en una estructura vertical y eso también hay que considerarlo, no hay que penalizarlo. Es decir, todas esas las abandoné porque en un momento de mi vida dije: "acá la principal barrera es la cultural, y si no se la atraviesa y se baja esa valla, esto no va ni para adelante ni para atrás." Entonces generamos **La Usina** por eso.

**GB:** Yo siempre sostengo que cuando una persona con algún tipo de discapacidad entra a una organización habría que informar de alguna manera al equipo de trabajo. ¿Que me podrías agregar al respecto?

BP: Totalmente de acuerdo. Por eso estos módulos tratan de empezar de instalar el tema en el público interno. Pero también nos damos cuenta que hay una sobre-expectativa, sobre la persona discapacitada que es tan negativa como ignorarla. Y son los extremos esta persona: nunca se va a enfermar, nunca va a faltar, nunca esto y lo otro, pero eso no existe. Una persona con discapacidad es como cualquiera otra persona, que un día le dolió algo y no vino a trabajar. Y tiene todo el derecho, se tomó una cerveza en una fiesta o al día siguiente su hijo lloró porque le dolía el oído, o la boca y no pudo ir a trabajar. Eso no está en la cabeza de la gente de Recursos Humanos.

Enseguida el discurso es "seguro que trabaja mejor que otro, que no va a faltar" y no es así, eso es un mito que es tan negativo como el no considerarlo siquiera. **Los dos mitos que circulan por la sociedad en relación a las personas con discapacidad son el superhéroe o el que no puede nada.**



Nosotros trabajamos en esa dirección. Pero los equipos de trabajo tienen que poder hablar de lo que les genera esto. La situación de discapacidad genera angustia y no podemos obviarla, las personas tienen miedo que les pase y porque desconocen cómo relacionarse con el otro. Y eso se soluciona hablando, pudiéndolo decir, poniéndolo en palabras, no en actos. Esto es parte del trabajo que hacemos.

Habilitar esos espacios, también desde las campañas cuando estamos diciendo esto, o cuando estamos diciendo “la pieza gráfica de esta campaña habla de personas sordas” (está disponible en nuestro sitio web), entonces cuando estamos acercando una información tan básica, simplemente es para decir “es fácil, no complejo”

**GB: Es cuestión de prestar atención y saber cómo hacerlo.**

BP: Seguro, pero lo que para nosotros es obvio, porque trabajamos en esto, para otros no lo es tanto; porque cuando nosotros vamos a un taller o algo, decimos estas cifras y la gente no lo puede creer, no puede ser que esto sea Argentina.

**GB: Una de las preguntas de la encuesta realizada se refiere a que tipo de herramientas utilizarían, una reunión informal, una jornada de capacitación, entre otras. En tu caso, qué herramienta te dio mejor resultado para que los equipos de trabajo se informen adecuadamente?**

BP: Desayunos, talleres, siempre en lo personal. Siempre el contacto. El programa tiene diversos módulos, que tienen una secuencia. Primero, el desayuno lo hago yo con gerentes de empresas. Luego hay otros módulos vinculados a talleres y actividades vivenciales que están a cargo de personas con discapacidad. Por último, la evaluación funcional de puestos de trabajo que la hace una compañera que es discapacitada. Pero no involucramos personas con discapacidad en este, queremos generar un espacio de confianza para poder hablar. Ya sabes que estamos en una sociedad que penaliza no saber, la gente cuanto más alto el rango, menos quiere decir que no sabe. Estamos mal, porque nadie sabe todo, y sería tan fácil si la gente fuera más humilde, y decir “yo de esto no sé nada” y nos allanaría el rango. Entonces acá si participan personas con discapacidad y siempre todo lo que hacemos le ponemos mucho humor. Usamos anécdotas, contamos cosas del día a día, y la gente se da cuenta que a las personas con discapacidad les pasa de todo como a todos.

**GB: Y por último, esta es una pregunta que es particular porque se relaciona con la competitividad económica. Hay una discusión sobre si la diversidad genera competitividad o no en las empresas, ¿Cuál es tu visión sobre esto?**

BP: Creo que sí genera competitividad. Porque una empresa no puede ser nunca competitiva si está de espaldas a la realidad de la comunidad en la que vive en términos de composición. La empresa es una porción de la sociedad, ¿Cómo debe estar integrada? Reflejando esa porción de la comunidad, yo no creo que una empresa que solo tenga personas de 1.70 metros, 60 kilos y todos rubios sea una empresa que pueda relacionarse en la comunidad económica donde está, ni pueda crecer de espaldas.

No creo en eso, creo en la diversidad humana y como decimos nosotros, celebrar la diversidad como una forma de enriquecimiento colectivo. Yo creo que todos tenemos algo para aportar, siempre y algo para recibir. Y en esa transacción se encuentra la riqueza, y me parece que todavía hay muchas cabezas para abrir. Pero no sabría decírtelo en términos de economía, pero pienso que la diversidad es necesaria.



## 11.2 Lic. Guillermo Occhipinti

**Entrevista a Lic. Guillermo Occhipinti<sup>146</sup> sobre el “EL ROL DE R.R.H.H. EN LA INCLUSION DE INDIVIDUOS CON CAPACIDADES DIFERENTES DENTRO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS”.**

**Fecha: 7 de Agosto de 2008**

**GB: Según su experiencia en diversos ámbitos empresarios, ¿cual es su opinión sobre la situación de los individuos con capacidades diferentes en la Argentina?**

**GO:** En la Argentina no hay programas específicos para los individuos con capacidades diferentes (son esporádicos y no forman masa crítica); a lo sumo los programas de RSE que emprenden las organizaciones. Esto está ligado a la falta de desarrollo de conciencia cívica que hay en nuestro país, sumado a la falla de acciones del Estado para aportar incentivos para que las empresas privadas puedan hacer más. Por otra parte, hay que entender que las personas por definición ya son distintas y que integrarlas es un desafío complejo.

**GB: O sea, ¿que el campo para actuar y promover medidas tendientes a la inserción es amplio?**

**GO:** Totalmente y en relación a este tema hay mucho para hacer.

**GB: ¿Como compararía la situación de la Argentina respecto de los países desarrollados?**

**GO:** En general, en el exterior son mucho más los incentivos y los desarrollos en cuestiones de inserción de cualquiera sean los individuos, ya que se apuesta a la diversidad y los individuos con capacidades diferentes o disminuidas se encuentran dentro de estas generalidades.

**GB: Ahora me gustaría hacerle unas preguntas sobre diversos procesos de recursos humanos. En su experiencia como líder de áreas de Recursos Humanos ¿Aplicó técnicas especiales en el proceso de selección de personas con capacidades diferentes?**

**GO:** No, y no se deberían aplicar ya que todos los postulantes a ingresar a una organización deberían ser tratados igual. Lo que se debe tratar es de estandarizar los comportamientos que son críticos para que las organizaciones logren los resultados deseados y no aplicar criterios de selección

---

<sup>146</sup> Titular de Dux. Licenciado en Administración de Empresas de la UNLZ, realizó un Advance Management Program in Human Resources en Cornell University, New York y completó su formación con un Executive MBA en el Instituto de Empresa de España.

Desarrolla, conduce y dicta programas en importantes Empresas y Escuelas de Negocio de Argentina y Latinoamérica, en las siguientes áreas temáticas: Habilidades Directivas, Negociación, Cambio y Transformación Organizacional y Herramientas de Recursos Humanos. Entre los clientes podemos citar a ABB, Antares Naviera, Atento -Grupo Telefónica-, Aeropuertos Argentina 2000, Banco Santander, Cencosud, Claro – America Movil -, Deloitte, Diario El Universo de Ecuador, Ford, Gas Natural, Havas Group, Iron Mountain, Jumbo, Organización Veraz – Equifax -, Proactiva - Veolia Environnement y FCC -, Sanofi Aventis, SAP, Teletech, SMG Group, Volkswagen, Zurich, entre otras).

Anteriormente se desempeñó durante más de diez años en la Organización Techint gerenciando el área de RRHH y Relaciones Institucionales. Por último fue Gerente de RR.HH de Pinturerías Prestigio, donde participó activamente en la profesionalización de la compañía.



más propios del siglo XIX. En este sentido, las técnicas de selección deben concentrarse en la capacidad de individuo sin importar su raza, sexo, color o problema en particular.

**GB: En cuanto a los sistemas de compensaciones, ¿deberían tener en cuenta la situación del individuo con capacidades diferentes?**

**GO:** No, justamente no hay que diferenciar sino integrar, por lo cual las organizaciones no deben compensar en base a situaciones particulares sino en base a resultados, capacidades y responsabilidades.

**GB: ¿El entrenamiento de los individuos con capacidades diferentes debería ser personalizado o estándar?**

**GO:** Sin importar las personas y sus situaciones particulares, todos los entrenamientos y capacitaciones que se hacen en el interior de las organizaciones deben ser orientados a lograr los resultados. Por lo cual, es válido hablar de diferenciación en el entrenamiento de un individuo con capacidades diferentes. Por supuesto, hay que tener siempre en cuenta la situación particular de cada persona. Te pongo un ejemplo: a una persona que tiene problemas de audición no puedo aplicar un programa de entrenamiento para que atienda reclamos por teléfonos de clientes.

**GB: En este punto, me surge algo interesante sobre el cambio organizacional. Como los individuos con capacidades diferentes deben luchar permanentemente por lograr su inserción y por vencer los prejuicios, ¿no cierto? ¿Pensás que tienen mayor adaptabilidad a los cambios organizacionales?**

**GO:** No necesariamente, por que los cambios organizacionales son antes que nada “barreras psicológicas” y eso va a depender de cada persona, su historia, su cultura y sus percepciones del mundo y fundamentalmente, de cómo perciba a esos cambios que se producen en el interior de la organización.

**GB: ¿Consideras la posibilidad de que una persona con capacidades diferentes al ingresar a la organización motive al entorno de trabajo? ¿Como analizarías el impacto en un equipo de trabajo?**

**GO:** Depende de la preparación y del nivel de madurez que tenga el equipo de trabajo y fundamentalmente del respeto que sus integrantes tengan por las personas. En este punto, considero fundamental la historia personal de los integrantes del equipo de trabajo. Por ejemplo, supongamos que ingresa una persona con problemas de motricidad a una empresa.

Si alguno de sus futuros compañeros estuvo ligado a una situación personal donde hubo un familiar o un amigo con un problema similar, es altamente probable que sepa como interactuar cuando surgen este tipo de situaciones y esencialmente, pueda establecer una relación laboral efectiva donde las dificultades de esta persona con problemas de motricidad pasan a un segundo plano y la relación se centra en las capacidades y competencia de la persona. Mucho juega en esto la aceptación que tenga el equipo de trabajo sobre el otro y esto en definitiva, tiene mucho que ver con las dinámicas internas propias que se generan en los equipos.

En cambio, si un equipo de trabajo tiene un alto grado de inmadurez, no se lo puede considerar un equipo de trabajo y obviamente, la integración se va a dificultar enormemente. En otras palabras, las organizaciones deben entender que no están comprando mano de obra (visión muy propia del siglo



XIX) sino conocimiento. Adicionalmente, mucho en esta cuestión tiene que ver la visión de la empresa y como sus recursos humanos se alinean a ella.

**GB: Muy interesante su percepción, ¿que me podría agregar sobre el individuo?**

**GO:** Al igual que en el equipo de trabajo, la psicología ocupa un rol fundamental. El individuo con capacidades diferentes o disminuidas o limitadas no debe autolimitarse y debe tratarse a sí mismo como uno más.

**GB: En otras palabras, debe preocuparse por su integración y su crecimiento en la empresa como uno más, tanto para sus derechos como para sus obligaciones.**

**GO:** Exacto, y más aún, tiene que haber una aceptación de si mismo de que es uno más, ya que sino se pueden crear problemas a largo plazo tanto a nivel personal como en el equipo de trabajo.

**GB: Pasando a otro tema, ¿Cuáles serían las mejores herramientas para lograr una adecuada sensibilización de la organización hacia los individuos con capacidades diferentes?**

**GO:** Ninguna en particular porque justamente, no hay que diferenciar, sino integrar. El sólo hecho de informar, ya genera una tensión en el equipo de trabajo. Hay que actuar con naturalidad y concentrarse en las competencias que aporta el individuo a la organización.

**GB: ¿Que me podría aportar sobre si el tamaño de las organizaciones puede influir en la inserción exitosa de un individuo con capacidades diferentes? En la investigación que llevé a cabo, surgió que las PYMES profesionales son buenos ámbitos por la cercanía que se generan en los vínculos interpersonales y las organizaciones multinacionales tienen mejor estructura y más recursos.**

**GO:** Primero, más que un ámbito hay que pensar que la integración pasa fundamentalmente por las personas y sus historias. Pero respondiendo tu pregunta, opino que las organizaciones multinacionales tienen mejor estructura para esta problemática. En las PYMES, mucho tiene que ver la concepción que tenga de sí misma, pero reitero, todo pasa por las personas.

**GB: Guillermo, si pensamos en la competitividad de las organizaciones. ¿Establecer una política de diversidad para individuos con capacidades diferentes puede generar una mayor competitividad de la organización en su entorno?**

**GO:** Primero, la diversidad aporta mucho a las organizaciones y siempre se debe hacer en relación a todo el género humano (sexo, religión, ideas políticas, color de piel) pero no necesariamente las hace competitivas en sus mercados. La competitividad de las organizaciones se deriva de lograr los comportamientos críticos que soportan el negocio y les permiten alcanzar los resultados deseados.



### 11.3 Cuestionario para investigación de campo

A continuación se presenta el cuestionario de elaboración propia utilizado en la encuesta que se envió via correo electrónico a Responsables de Recursos Humanos.

#### **Determinar cuales son las variables claves en una integración exitosa para las personas con capacidades distintas dentro de ámbitos organizacionales.**

1. La política de empleos de su organización contempla la posibilidad de incorporar personal con capacidades diferentes?
  - a. Sí, está contemplado dentro de nuestras políticas
  - b. No está contemplado, pero puede ser viable.
  - c. No se permite el ingreso de individuos con capacidades diferentes por diversos motivos.
  - d. Desea agregar un comentario: .....
  
2. Ha aplicado técnicas especiales en el proceso de selección de personas con capacidades diferentes?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. Desea agregar un comentario: .....
  
3. El sistema de compensaciones de su organización tiene en cuenta la situación personal del individuo con capacidades diferentes?
  - a. No se efectúan diferencias por poseer capacidades diferentes. La compensación opera en función de la jerarquía del puesto, competencias y resultados alcanzados.
  - b. Sí, el sistema de compensaciones diferencia a los individuos con capacidades diferentes, siendo su retribución menor que la de un individuo sin discapacidad.
  - c. Sabiendo que el individuo tiene una capacidades diferentes, en caso de alcanzar los resultados esperados, se le retribuye un plus para aumentar su grado de pertenencia a la organización.
  - d. Desea agregar un comentario: .....
  
4. Además de la remuneración monetaria y los beneficios por trabajar en su organización, las personas con capacidades diferentes tienen otros beneficios?
  - a. Sí, dependiendo de su situación particular.
  - b. No, tiene los mismos beneficios que cualquier otro integrante.
  - c. Desea agregar un comentario: .....
  
5. Respecto de la higiene y seguridad, su organización adapta el ambiente de trabajo para las personas con capacidades diferentes?
  - a. Sí, siempre se privilegia el bienestar del individuo, por lo cual adaptamos los ambientes de trabajo ya sea la estructura edilicia como la ergonomía del puesto.
  - b. No, se mantiene como están diseñados originalmente.





- c. Desea agregar un comentario: .....
6. El entrenamiento de los individuos con capacidades diferentes:
- Es personalizado en función de su discapacidad para lograr una mejor adaptación al puesto.
  - Recibe el mismo entrenamiento que cualquier otro individuo que ingresa a la organización.
  - Desea agregar un comentario: .....
7. Piensa que las personas con capacidades diferentes pueden adaptarse a los cambios organizacionales?
- Sí, si superaron ampliamente las barreras particulares de su situación, tienen el potencial para adaptarse a los cambios organizacionales.
  - No, no están en condiciones de adaptarse dado las presiones competitivas que operan los mercados sobre las empresas y a su vez éstas sobre los individuos.
  - Desea agregar un comentario: .....
8. Considera la posibilidad de que una persona con capacidades diferentes al ingresar a la organización motive al entorno de trabajo?
- No necesariamente.
  - Sí, lo motivaría ampliamente, porque verían a alguien que supera barreras y obstáculos.
  - Desea agregar un comentario: .....

**Aportar una mayor comprensión a las tareas que debería desarrollar el área de Recursos Humanos para posibilitar la comprensión**

9. En el caso de que ingrese una persona con capacidades diferentes, efectuaría una sesión de información en su organización sobre la problemática de dicho individuo para facilitar su integración?
- Sí
  - No
  - Desea agregar un comentario: .....
10. Cuales piensa que serían las mejores herramientas para lograr una adecuada sensibilización de la organización hacia los individuos con capacidades diferentes?
- No hacer nada, es responsabilidad de cada individuo integrarse a la organización.
  - Newsletter interno.
  - Reuniones informales previas al ingreso del individuo.
  - Jornadas de capacitación con materiales específicos para que los miembros de la organización puedan evacuar dudas y efectuar consultas.
  - Otras:



11. Para afianzar aún más el contrato psicológico, opina que la organización debería pensar en contribuir a mejorar la situación particular del individuo con capacidades diferentes ?
- Sí, de la misma manera que se piensa en los beneficios para el personal, es viable analizar como mejorar la situación del individuo.
  - No, porque la organización no debe ocuparse de las cuestiones personales que tengan sus miembros.
  - Desea agregar un comentario: .....

**Comprobar aquellos ámbitos empresariales que pueden ser más positivos para una integración eficaz (organizaciones pymes o grandes).**

12. En su opinión y basado en su experiencia personal, el tamaño de las organizaciones puede influir en la inserción exitosa de un individuo con capacidades diferentes?
- Sí
  - No
  - Desea agregar un comentario: .....

13. Que tipos de organizaciones son las más adecuadas para un individuo con capacidades diferentes?
- PYMES con un ambiente profesionalizado
  - Organizaciones Multinacionales
  - Empresas familiares no profesionalizadas
  - Desea agregar un comentario: .....

**Cual es el nivel de responsabilidad social empresaria con relación a la integración de personas con capacidades diferentes?**

14. ¿La política de Responsabilidad Social Empresaria es otorgar igualdad de oportunidades?
- Sí, privilegiamos la capacidad sobre la problemática individual.
  - Dependiendo del puesto, dado que en ciertas posiciones el perfil necesario genera una exclusión obligatoria de aquellos individuos con capacidades diferentes.
  - La RSE la enfocamos hacia los actores externos que pueden influir en la organización.
  - Desea agregar un comentario: .....

15. Piensa que establecer una política de diversidad para individuos con capacidades diferentes puede generar una mayor competitividad de la organización en su entorno?
- Sí, porque la diversidad significa reconocer diferencias y trabajar con mayor amplitud mental. Ese ejercicio se traslada al desempeño en el interior de la organización.
  - No, la diversidad es un concepto que no asegura competitividad pero si genera una mirada positiva por parte del entorno.
  - Desea agregar un comentario: .....

16. En caso de haber tenido un individuos con capacidades diferentes trabajando en su organización, podría describir brevemente la experiencia?



#### 11.4 Listado de Empresas Participantes

A continuación se presenta el listado de empresas participantes de la encuesta de investigación de campo.

- Peugeot-Citroen Argentina
- Aerolíneas Argentinas
- SAP
- Deloitte
- FV S.A.
- DYCASA
- BAPRO
- Quintiles
- Carbochlor
- Monsanto
- Alico
- Repsol –YPF
- Coca Cola S.A.
- Cuenca Financiera
- Aeropuertos Argentina 2000 S.A.
- Supercemento
- Serman Consultores
- Cooperativa Agrícola Ganadera de Dudignac Ltda
- Cisco Systems
- Petrobras
- Prysmian
- CH2M Hill Lockwood Greene Argentina.



## 11.5 Artículos periodísticos vinculados a la discapacidad

### 11.5.1 Los accidentes de tránsito dejan unos 33 discapacitados por día<sup>147</sup>

**Es el promedio para todo el país sobre un total de 12.000 casos por año. El alto número de muertos en calles y rutas es sólo la punta del iceberg. El año pasado 35.770 personas sufrieron lesiones graves. La mayoría son menores de 30 años.**

Por: Sibila Camps



Aún en los cálculos más optimistas, decenas de miles de personas, en su mayoría muy jóvenes, resultan heridas cada año en siniestros viales, los mal llamados accidentes de tránsito. Según el banco de datos del ISEV (Instituto de Seguridad y Educación Vial), el año pasado 35.770 personas sufrieron lesiones graves, una cifra superior a la de 2006 (31.025). Muchos se recuperarán, pero por lo menos un tercio de los heridos, cerca de 12.000 personas, unas 33 por día en promedio, quedará con discapacidades físicas permanentes.

"El progreso en la medicina prehospitalaria y en la recepción del traumatizado generó un mayor número de secueledos y de discapacitados permanentes", observa el doctor Gustavo Tisminetzky, jefe de la Unidad Urgencia del Hospital Fernández. Dicho de otro modo, cuando actúan tras un choque o un vuelco, los médicos salvan cada vez más vidas, pero muchas veces no pueden evitar las consecuencias irreversibles.

<sup>147</sup> [www.clarin.com](http://www.clarin.com). 26/08/2008



## Universidad de Buenos Aires



Mejorar en los cuidados inmediatos y en la atención de los heridos serán objetivos del 18° Congreso Argentino de Terapia Intensiva y del 3° Congreso Argentino de Patología de Urgencia, Emergentología, Trauma y Cuidados Críticos, que se harán en forma conjunta entre mañana y el domingo en el hotel Hilton. "El encuentro servirá además para que los médicos armen un registro empírico paralelo, a falta de registro oficial", señala el doctor Eduardo San Román, presidente del congreso y ex titular de la Sociedad Argentina de Terapia Intensiva (SATI).

El número de víctimas fatales del tránsito es una incógnita persistente. Las cifras oficiales varían según la fuente, y son cuestionadas por las entidades dedicadas a la seguridad vial. En cuanto a heridos también hay serias diferencias: 174.339 en 2007 según el Sistema Nacional de Vigilancia de Lesiones del Ministerio de Salud; y 90.641 según el Registro Nacional de Antecedentes de Tránsito, en ambos casos sin distinción de gravedad.

Los números disponibles deberían alcanzar para evitarlo: 6 de cada 10 heridos graves tienen menos de 30 años, lo que implica costos inmensos de todo tipo. El doctor Jorge Neira, ex presidente de la SATI y del SAME menciona la teoría del iceberg: lo que se ve son los costos en atención médica, los administrativos (etapa sumarial y judicial), y los materiales.

"La etapa más cara del traumatizado la 'primera semana la paga el Estado', observa Tisminetzky. "Después empieza la pelea entre la obra social o prepaga y el seguro, a ver quién se hace cargo del resto", comenta San Román.

"Lo que no se ve es mucho mayor", observa Neira: las décadas de ingresos perdidos por discapacidad, y los costos para atenderla. Un trabajo realizado por el Foro de Investigación en Salud, del Ministerio de Salud, apunta que a ese cálculo falta incorporar "la pérdida de ingresos de las personas que cuidan a la víctima, y la valoración económica de la calidad de vida perdida a causa de las lesiones".

"Este es un costo que paga la sociedad", recalca Neira. Tanto los médicos especializados como varios sobrevivientes de siniestros viales consultados por Clarín subrayan que, además, en la Argentina hay muy pocos centros dedicados a la rehabilitación de discapacitados. A esto se suma que las calles y los entornos públicos tienen escasa accesibilidad.



## Universidad de Buenos Aires



Algunas de las lesiones más graves son las que más han aumentado en los dos últimos años y que sufren los motociclistas (ver La tragedia...). "En el hospital Fernández, durante el día día recibimos a dos o tres motoqueros; y por la noche, a ciclistas que hacen delivery, señala Tisminetzky. En el conurbano las lesiones se producen por los remís en mal estado, que se usan por la falta de colectivos nocturnos".

Los emergentólogos proponen categorizar y acreditar los hospitales como centros de trauma. Y además, dar capacitación comunitaria en prevención. "La prevención es para todos, todo el tiempo, recalca Neira. Cuando alguien se descuida, se pone en riesgo".

### 11.5.2 Día Internacional de la Discapacidad: por una mejor integración<sup>148</sup>

#### **Mañana será una jornada de reflexión mundial sobre el derecho de todos, sin excepción, a tener un trabajo digno**

Por Micaela Urdínez

El 3 de diciembre es un día especial. Las Naciones Unidas instituyeron esta fecha, en 1992, con el fin de que empresas e instituciones tomen conciencia de los beneficios que genera la inclusión de personas con alguna discapacidad (¿quién no la tiene?) en la vida política, social, económica y cultural de los países.

Este año, el tema de la jornada será el derecho de las personas con discapacidad a trabajar en condiciones de igualdad. Al respecto, el doctor Arthur O'Reilly, especialista en temas de capacidad de la OIT, dijo que, si bien durante los últimos años se avanzó bastante en la mejora de la vida de estas personas, la mayoría sigue experimentando una violación de sus derechos.

En el mundo del trabajo suelen registrar alto desempleo, subempleo, ingresos menores que las personas sin este problema y con frecuencia prefieren retirarse del mercado laboral. Sin embargo, se toma cada vez más conciencia del gran potencial desaprovechado que representan estas personas y sobre la valiosa contribución que pueden hacer a las economías de sus países.

<sup>148</sup> [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com). 02/12/2007



## Universidad de Buenos Aires



En la Argentina, según la Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad (ENDI), que data de 2003, son 2.176.123, el 7,1% de la población total. Sólo el 24,9% se encuentra empleada, mientras que el 4,7% está desocupada, esto quiere decir que está buscando activamente empleo.

El restante 68,4% no busca trabajo. Algunos nunca podrán ingresar en el mercado laboral por la gravedad de sus afecciones, pero otros sí podrían hacerlo teniendo los apoyos sociales y familiares necesarios. Hay mucho que trabajar en este aspecto. Por ejemplo, fortalecer las redes educativas para que cada vez haya más escuelas integradoras.

Sin embargo, hay quienes benefician a las empresas con sus capacidades. Florencia tiene un audífono, pero atiende el teléfono de su escritorio como cualquiera; a María Amelia le hicieron accesible toda su oficina para que pudiera circular cómodamente con su silla de ruedas y a Oscar su limitación visual no le impide desempeñarse como masajista.

Ellos son casos aislados, pero representan a una población que lucha por mostrarles a las empresas que tiene mucho para dar. Y parece que las empresas los están escuchando y se están animando a transitar el camino de la diversidad.

Una forma de analizar la evolución del fenómeno de la integración laboral es poner la mirada en las compañías de servicios de Recursos Humanos. En este sentido, que empresas como Manpower y Adecco hoy también tengan sus servicios orientados a personas con discapacidad es un indicador que refleja el lugar que se ganó esta población en los últimos años.

"Yo lo veo como un proceso cada vez más fuerte, pero que se da de forma gradual. En las agendas de las áreas de Recursos Humanos cada vez se está instalando más el tema de la diversidad. Se ve más en las grandes empresas, que tienen casas matrices comprometidas", expresó María Amelia Videla, gerente de Responsabilidad Social Corporativa de Manpower. Esta compañía de servicios de Recursos Humanos desarrolla el Programa Oportunidades para Todos de promoción de la diversidad en el mundo del trabajo. Durante 2007, 153 personas con discapacidad consiguieron empleo, cuando en el 2006 fueron 110; en 2005, 54, y en 2004, 38. Estos números dan cuenta de la curva en ascenso que va teniendo este segmento laboral.



## Universidad de Buenos Aires



"Como se juegan cuestiones que tienen que ver con valores y procesos culturales, no se puede trabajar desde la imposición, sino que hay que construir bases sólidas. Todo esto lleva su tiempo", agregó Videla.

Lo que mejores resultados les ha dado es atacar a los empresarios desde la concientización. Más de 900 ejecutivos participaron de los talleres en diversidad y técnicas de entrevistas a personas con discapacidad. "Las compañías reflejan a las sociedades tal cual son, y en ellas también hay que luchar contra el prejuicio, la discriminación y el miedo. Por eso hay que trabajar mucho desde la concientización", dijo Videla.

Otro aspecto para destacar es que este fenómeno también se está empezando a dar en diversas provincias. "Como allá las convocatorias no son tan frecuentes y hay más avidez, la gente responde muy bien", agregó Videla.

María Amelia es una de las tantas personas que consiguieron empleo a través de Manpower. Se siente una privilegiada porque su profesión siempre estuvo por delante de su silla de ruedas. Medio año después de haberse accidentado ya tenía el título de psicóloga bajo el brazo y eso le abrió muchas puertas.

"Antes del accidente ya estaba en contacto con la discapacidad porque siempre me llamó la atención el tema y las satisfacciones que traía. Tuve una pareja durante mucho tiempo que tenía un hermano con discapacidad y eso me acercó", cuenta esta profesional, de 32 años, que vive sola con una persona que la ayuda.

Hace dos años y medio que trabaja en el área de Relaciones Industriales de Recursos Humanos de YPF, en la refinería de Luján de Cuyo, en Mendoza. En cualquier proceso de integración laboral es importante que todos los actores estén involucrados, empezando por la empresa y los empleados. En este caso, YPF tardó cerca de 3 meses en adaptar el escritorio, el baño e incluso los picaportes de las puertas para que María Amelia pudiese moverse con facilidad. Incluso realizaron un trabajo de sensibilización con sus compañeros para que estuvieran preparados para recibirla.

"Mi primer día de trabajo me sentí muy bienvenida. Hoy, más que un grupo de compañeros tengo un grupo de amigos. Para mí es una experiencia enriquecedora que me permitió adquirir mayor independencia económica, lo que me deja proyectar y tomar decisiones sobre mi vida", relató.





## Universidad de Buenos Aires



Adecco, por su parte, también se sumó a la corriente de la inclusión laboral a través del programa Discapacidad & Habilidades. "Vimos que había una gran falla en la inserción laboral del segmento de personas con discapacidad por la falta de conciencia social y porque no son muchas las personas con discapacidad que tienen la formación necesaria para cubrir los puestos requeridos", sostuvo Esther Parietti, directora de Responsabilidad Social Corporativa de Adecco.

Por eso se concentraron en capacitarlos en oficios, y en insistir en la concientización de las empresas. Desde el comienzo del programa, en enero de 2006 a la fecha se han incorporado 67 personas con discapacidad, de las cuales el 62% ya forma parte de la plantilla estable de las 16 empresas clientes. De enero último a la fecha se postularon 125 personas que ya sienten que las oportunidades comienzan a ser reales.

“Yo veo mucho compromiso por parte de las empresas y me parece que esta tendencia va en alza. También se nota al Estado comprometido, pero es cierto que le faltaría cumplir con el cupo impuesto por ley”, agregó Parietti.

¿Qué está faltando para que este proceso naciente de la inclusión laboral se transforme en una realidad? Un relevamiento entre 580 organizaciones públicas y privadas del país en relación a la discapacidad llevado a cabo por la Fundación Par, una institución que a lo largo de sus 19 años de trabajo consiguió que 8000 personas con discapacidad concurren a una entrevista de trabajo y que 2500 se integren al mercado laboral de forma competitiva, deja en evidencia que el prejuicio y el desconocimiento de la legislación vigente son los primeros impedimentos para que las personas con discapacidad se integren laboralmente. En segundo lugar, siguen los prejuicios pero esta vez relacionados con la integración y aceptación por parte de los pares en el ámbito laboral.

Por el lado de las personas con discapacidad, el 52% de las instituciones consultadas cree que la falta de educación y formación laboral para competir son factores decisivos que desalientan la integración laboral de las personas con discapacidad. En segundo y tercer lugar, figuran la falta de ayudas técnicas y la carencia de rehabilitación psicológica.

En este sentido, el hecho de que el 47,5% de las personas con discapacidad que trabaja lo hace de obrero o empleado, y que las categorías laborales que más cubren son tareas en el rubro industrial y administrativo, demuestra que muchas veces la falta de capacitación no les permite acceder a



## Universidad de Buenos Aires



puestos más jerárquicos (según datos de la ENDI, el 79,1% de la población no posee estudios secundarios completos).

“El problema más serio que veo en este momento es que las personas con discapacidad que llegan a estudiar en la universidad son los héroes, los que logran superar cualquier obstáculo, los que tienen una familia que los sostiene, pero la gran mayoría se queda por el prejuicio de la sociedad. Nos falta llegar a los chicos que egresan del colegio secundario y sienten que la universidad no es para ellos”, agregó Carlos Eroles, miembro del Comité de Seguimiento de la Convención Interamericana contra la discriminación de las personas con discapacidad.

Florencia es hipoacúsica, tiene 21 años y si bien hace dos semanas que está trabajando como data entry en Adecco, sostiene que “es muy difícil conseguir trabajo porque la discriminación es fuerte”. Tuvo que dejar en primer año sus estudios de recursos humanos en la Universidad de Belgrano porque no tenía tiempo con su trabajo anterior y la cuota era muy cara. “El año que viene que voy a estar más estabilizada voy a retomar los estudios”, dice esta joven que vive con sus padres (ambos hipoacúsicos y sin trabajo) y sus dos hermanos en Núñez.

Había dejado su CV en Adecco hace un par de años y finalmente la llamaron para trabajar. “Estoy muy contenta con el trabajo. El ambiente es muy bueno y divertido. Hago tareas de bases de datos y mails”, comentó. La realidad es que las empresas que han tomado personas con discapacidad han tenido experiencias exitosas y se han asombrado con su rendimiento y su responsabilidad. A su vez, el efecto positivo que se genera en el ambiente de trabajo y en la capacidad de empatía de los compañeros de trabajo es visto como un aspecto muy positivo.

Oscar cree que deja más que conformes a sus empleadores de Natura con su desempeño diario. “La empresa estaba buscando a una persona que supiera dar masajes y yo era el más calificado para el puesto”, asegura este padre de dos hijos, de 41 años, que perdió su visión paulatinamente luego de un pelotazo en un partido de fútbol.

“No me siento una persona con discapacidad, sino que tengo una limitación visual. Tuve un tiempo que me costó aceptar mi nueva situación y después me llené de las herramientas necesarias para competir. Nosotros somos los encargados de hacernos ver y ocupar espacios”, comentó.



## Universidad de Buenos Aires



Convencido de que la vida siempre brinda posibilidades para seguir adelante, señaló que “no te tienen que dar el empleo porque sos una persona con discapacidad sino porque en lo tuyo sos el mejor”, resume.



### 11.6 Sitios de Internet de interés

A continuación se enumeran los sitios de Internet con contenidos vinculados a promover el conocimiento sobre la discapacidad. Se aclara que esta información fue suministrada a través del sitio de Internet de La Usina

#### **INTEGRARED– [www.educared.org.ar/integrated](http://www.educared.org.ar/integrated)**

Se trata del portal de Fundación Telefónica de y para personas con discapacidad. La Usina gestiona la nota mensual central de esta página y, a través del Proyecto Ceredisc, relevó información relativa a Organizaciones, Legislación actualizada provincia por provincia, y procedimientos para realizar trámites, que se puede consultar y buscar en esta página.

#### **AMIA – [www.amia.org.ar](http://www.amia.org.ar)**

En la página de la AMIA encontrará un sector de Programas Sociales dedicado a la temática Discapacidad.

#### **FUNDACIÓN DISCAR – [www.fundaciondiscar.org.ar](http://www.fundaciondiscar.org.ar)**

Fundación dedicada a la capacitación, formación profesional, investigación, atención clínica, y al arte de personas con capacidades diferentes. Contiene información al respecto.

#### **RED CONFLUIR - [www.redconfluir.org.ar](http://www.redconfluir.org.ar)**

Contiene información sobre eventos, artículos, organizaciones, links; también foros de discusión y consultoría jurídica sobre la temática discapacidad.

#### **COMISIÓN NACIONAL ASESORA PARA LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS DISCAPACITADAS - [www.endisc.gov.ar](http://www.endisc.gov.ar)**

La responsabilidad primaria de la Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas consiste en coordinar, normatizar, asesorar, promover y difundir, con carácter nacional, todas aquellas acciones que contribuyan directa o indirectamente a la integración de las personas con discapacidad, sin distinción de edad, sexo, raza, religión o nivel socio-económico, asegurando una equitativa distribución y acceso a los beneficios que se instituyan.



**INTEGRANDO** – [www.integrando.org.ar](http://www.integrando.org.ar)

Se trata de un portal, elaborado por Fundación Artistas Discapacitados, dedicado a difundir información y capacitación, brindar asesoramiento, establecer vínculos entre personas y organizaciones, proveer de herramientas útiles para una mayor accesibilidad, en búsqueda de una mayor calidad de vida de cada uno de los que componen la sociedad, integrando personas, instituciones y sectores sociales desde sus capacidades y potencialidades.

**DISCAPACITADOS.ORG** - [www.discapitados.org.ar](http://www.discapitados.org.ar)

Página con notas, leyes, listado de organizaciones, servicios de consulta profesional y foros.

**ASOCIACIÓN AMAR** - [www.hogaramar.org.ar](http://www.hogaramar.org.ar)

Asociación que brinda atención y vivienda a personas con discapacidad, así como apoyo y orientación a sus familias.

**INSTITUTO ARRAYÁN** - [www.institutoarrayan.org.ar](http://www.institutoarrayan.org.ar)

Centro de Rehabilitación con el objetivo de evitar situaciones de postergación en pacientes afectados por enfermedades crónicas.

**FUNDACIÓN PAR** – [www.fundacionpar.org.ar](http://www.fundacionpar.org.ar)

La Fundación Par es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, cuya misión es la Promoción laboral de trabajadores con discapacidad motora o sensorial, sin compromiso mental, para su integración a la esfera productiva de la sociedad, en forma competitiva.

**FUNDACIÓN ALFREDO THOMSON** – [www.fund-thomson.com.ar](http://www.fund-thomson.com.ar)

Es una fundación sin fines de lucro para el desarrollo de las Neurociencias. Fue creada en 1978, con el compromiso de continuar y desarrollar la escuela neurológica fundada por el Profesor Alfredo Thomson. Contiene información, links a sitios de interés, investigación y boletines.

**ASOCIACION LABORAL PARA ADULTOS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL (ALPAD)** - [www.alpad.org.ar](http://www.alpad.org.ar)

Se trata de un Taller Protegido (TPP), constituido jurídicamente como Asociación Civil sin fines de lucro. Fue creado en 1983 por un grupo de padres preocupados por dar respuesta al futuro de sus hijos una vez finalizada la etapa de educación formal, dada su imposibilidad de ingreso al sistema



## Universidad de Buenos Aires



laboral competitivo. Participan de la propuesta jóvenes y adultos con discapacidad mental leve o moderada desde los 20 años. Se les brinda capacitación laboral, actividades ocupacionales y de integración comunitaria. Reciben guía y supervisión de un equipo técnico-profesional, que genera estrategias adaptadas a las necesidades de cada caso en particular. Ofrece servicios tercerizados de PACKAGING y MAILING para empresas que son realizados por los concurrentes que han logrado su habilitación profesional para desempeñarse con eficacia en este tipo de oficio.

### **ASDRA – [www.asdra.org.ar](http://www.asdra.org.ar)**

Portal de la Asociación de Síndrome de Down de Argentina.

### **LEKOEK - [www.lekotek.org.ar](http://www.lekotek.org.ar)**

Es una organización sin fines de lucro que trabaja para integrar niños con necesidades especiales y en riesgo social, tanto a su familia como a la comunidad, a través del juego.

### **C.A.R.E – [www.care.org.ar](http://www.care.org.ar)**

En este sitio encontrará información relacionada con Tecnologías de Apoyo, especialmente computacional, que se utiliza para aumentar o mejorar capacidades funcionales de personas con discapacidad.



### 11.7 Notas de Interés sobre estadísticas sobre discapacidad y empleo.

Es importante aclarar que en función de lo relevado durante el Análisis de Situación surge que la generación de estadísticas actualizadas sobre discapacidad y empleo no pareciera ser una prioridad para el Estado Argentino, dado la falta de estadísticas actualizadas. La realización de la ENDI a continuación del Censo efectuado en el año 2001 constituye, hasta la actualidad, la primera experiencia de relevamiento de la población con discapacidad en el ámbito de nuestro país efectuado por una institución pública. Se agrega a continuación lo mencionado por Bea Pellizari (Directora de Fundación La Usina) respecto de esta situación:

“Justamente la ausencia de información es la característica más significativa en cuanto a nuestro Estado, no hay nada más nuevo. Eso como se traduce? Se hace política pública a “ojímetro”, lo cual implica dudas con respecto a la asignación presupuestaria. Nos avergüenza pero es la realidad actual, no existe financiamiento para la investigación y tampoco es interés del Estado generar el acceso a este tipo de datos, que demuestran a las claras la enorme cantidad de dificultades que tenemos en este sector”

En el ámbito mundial es importante mencionar lo expresado en documentos de la Organización Internacional del Trabajo:

1. En el mundo viven más de 600 millones de personas con alguna forma de discapacidad física, sensorial, intelectual o mental, lo que representa aproximadamente el 10% de la población. En todos los países hay personas con discapacidades, pero más de dos tercios se encuentran en el mundo en desarrollo<sup>149</sup>.
2. Una de cada diez personas en el mundo tiene discapacidad. Son alrededor de 650 millones de personas de las cuales unas 450 millones están en edad de trabajar. Algunos tienen empleo y están totalmente integrados en la sociedad, pero como grupo, las personas con discapacidad con frecuencia enfrentan situaciones de pobreza y desempleo. Su exclusión social priva a las

<sup>149</sup> Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidades a través de la legislación – Directrices. OIT. 2007. <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/disability/download/eo-sp.pdf>



## Universidad de Buenos Aires



sociedades de entre 1,37 y 1,94 trillones de dólares en pérdidas anuales del PIB. Cerca del 80 por ciento de todas las personas con discapacidad vive en las zonas rurales de los países en vías de desarrollo y tienen poco o ningún acceso a los servicios que requieren. Por estas razones, proveer de trabajo decente a las personas con discapacidad tiene un sentido social y también económico<sup>150</sup>.

3. En el mundo del trabajo, las personas con discapacidad son afectadas por patrones de discriminación como las altas tasas de desempleo, los prejuicios sobre su productividad y la falta de acceso al lugar de trabajo. ¿Cuáles son algunos de los indicadores del déficit de Trabajo Decente entre las personas con discapacidad?<sup>151</sup>:
  - a. En el 2003, 40 por ciento de las personas con discapacidad en edad laboral en la Unión Europea (UE) tenía empleo comparado con 64,2 por ciento de las personas sin discapacidad. Además, 52 por ciento de las personas con discapacidad en edad laboral en la UE es económicamente inactivo, comparado con 28 por ciento de las personas sin discapacidad.
  - b. Entre las personas con discapacidad, los hombres tienen el doble de probabilidad que las mujeres de tener trabajo.
  - c. Las tasas de desempleo varían de acuerdo con el tipo de discapacidad, la más alta se encuentra entre las personas con enfermedad mental. En el Reino Unido, cerca de 75 por ciento de los que sufren de enfermedad mental en edad laboral están desempleados.
  - d. En Suiza, la enfermedad mental es la causa principal de las solicitudes de beneficios por invalidez, representando el 40 por ciento del total.

<sup>150</sup> “Datos sobre Discapacidad en el mundo del trabajo”. OIT. 2007. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_087709.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_087709.pdf)

<sup>151</sup> *Ibíd.*