



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

***ESTUDIO DE CASO CON PERSPECTIVAS DE INTERVENCIÓN:
LA POSTURA GENERAL DE RR.HH. DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA NACIONAL (APN) CON RESPECTO AL PERSONAL
(POSTULANTE Y EN EJERCICIO) CON DISCAPACIDAD***

Y

**PROPUESTAS PARA UNA MEJORA DE LOS PROCESOS DE BÚSQUEDA,
SELECCIÓN E INTRODUCCIÓN, ADEMÁS DE ORIENTAR CAPACITACIONES
PARA EL PERSONAL CON DISCAPACIDAD PARA APLICAR EN RECURSOS
HUMANOS DE LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
NACIONAL**

Autora y maestranda: Lic. EVANGELINA A. LEDESMA BUSSOLI M.N. 45498

Director del Trabajo Final: Dr. JORGE LUIS GINZO

I. DEDICATORIA

Dedico esta tesis a todas las personas que me han ayudado para realizarla, alentándome, aconsejándome y proporcionado material para la misma. Y a todos los empleados, actuales y futuros, del Estado con discapacidad para que no dejen de luchar por la verdad y la justicia.

II. AGRADECIMIENTOS

Se agradece efusiva y especialmente a:

- A mi tutor de tesis, Dr. Jorge Ginzo, por su paciencia y guía,
- Al amigo y colega Lic. Rafael Castellanos por sus consejos,
- A mis compañeros y docentes del máster de RR.HH. que han dado una mano,
- A mis compañeros y ex compañeros de trabajo del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación por su apoyo, así como a otros agentes en varios organismos dentro de la APN.
- A mi familia y amigos por bancarme en todo lo bueno y en lo malo en la vida mientras trabajé en la tesis.

III. INTRODUCCIÓN

Este trabajo es un informe somero que trata de dilucidar si los prejuicios y otras representaciones sociales de RR.HH. de los organismos que componen la APN, dificultan el acceso y trato igualitario de las personas con discapacidad en la APN, a pesar de la existencia de convenios, tratados, pactos, y que algunos de ellos gozan de jerarquía constitucional conforme lo establecido en el artículo 72 inc. 22 de nuestra Constitución Nacional, que promueven dichos principios. Se trata de demostrar que el Estado no asume una postura congruente respecto del tema ya que el discurso se disuelve y se contradice ante las acciones reales que acaecen en su interior. Ante ello la autora plantea su hipótesis, expone evidencias y propone mejoras.

Además, este trabajo quiere enfocar en un aspecto poco visto y tratado en el mundo laboral de Argentina, y sobre todo desde el Estado, que, a pesar de las disposiciones legales (nacionales e internacionales en vigencia, aún tratándose algunas de rango constitucional), la realidad demuestra su casi inexistente respeto y el poco cumplimiento de la inserción laboral de las personas con discapacidad. El Estado debe dar el ejemplo tomando a estas personas dando cumplimiento efectivo a la ley del cupo del 4% (Ley N° 25.689, modificación de Art. N°8 de la Ley N°22.438, sancionada en 2002 y promulgada en 2003), así como el resto de la normativa aplicable al supuesto bajo estudio. La autora estuvo muchos años postulándose en diferentes organismos del Estado y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pasando por diversas instancias para trabajar finalmente en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación desde 2018, tras esperar tres años desde su postulación hasta su entrada a la actividad propiamente dicha, pudo vivir los avatares que atravesaron, ella misma y otros varios más; y resulta pertinente hacer una revisión de la modalidad actual de gestión para la inserción de trabajadores con discapacidad, para explorar y descubrir el trasfondo organizacional de RR.HH. en el ámbito de la Administración Pública Nacional (APN) con relación al tema de la discapacidad. Resulta pertinente la extensión del análisis hacia los distintos organismos de la APN.

La Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad (CDPD), adoptada en 2006 y ratificada rápidamente por la mayoría de los países, refleja el cambio fundamental que se está operando en la manera de abordar la discapacidad en las políticas nacionales e internacionales (en nuestro país se ratificó dicha Convención en la Ley N° 26.378, sancionada en 2008). Las personas con discapacidad son percibidas, cada vez más, como ciudadanos y como titulares de derechos y no como objetos destinatarios del bienestar social o de las obras de beneficencia.

La CDPD proporciona un nuevo impulso a las actividades de la OIT para promocionar la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad en la formación, el empleo y la profesión.¹

Todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades. El logro de las condiciones que permitan llegar a este resultado debe constituir el propósito central de la política nacional e internacional.²

Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad.³

LEY N° 25.689 - ARTÍCULO 1° — *Modifícase el artículo 8° de la Ley 22.431 que quedará redactado de la siguiente forma:*

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 el puesto o cargo que deba cubrirse. Dichas vacantes deberán

¹ Prólogo de la OIT para “Trabajo Decente para personas con discapacidad: promoviendo derechos en la agenda global de desarrollo”. Servicio de Género, Igualdad y Diversidad. Ginebra, 2015.

² Declaración de Filadelfia. Conferencia Internacional del Trabajo, 1944

³ Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad, 1998.

*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.*⁴

Sin embargo, estas disposiciones no se ven reflejadas en la práctica real, por lo tanto, este trabajo pretende mostrar las posibles causas y otras modalidades que no colaboran con el cumplimiento de esas directivas legales. Se hará una revisión somera de las representaciones sociales sobre la discapacidad que posean los agentes de Recursos Humanos, entre otros del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación , y algunos más de la APN, con el fin de vislumbrar una idea cabal de la posición y la visión organizacional vigente, para entender por qué suceden estas trabas a la consecución de las disposiciones legales argentinas e internacionales a las que el país adhirió. Se presentarán también unas entrevistas a algunos miembros del personal y ex personal, con diferentes discapacidades para testimoniar sus experiencias y las causas por las cuales los ex agentes abandonaron sus puestos de trabajo. Estas experiencias servirán para ejemplificar el choque entre la realidad y las disposiciones legales.

Se analizarán dichos discursos y en relación también con las estructuras del poder político y social, para mostrar las contradicciones anteriormente mencionadas. Finalmente, se llegarán a unas conclusiones y se realizarán propuestas para modificar los aspectos organizacionales posibles de mejoras, para poder lograr el cumplimiento de las normativas legales y también para lograr la correcta inserción laboral y social del personal con discapacidad, siendo reconocidas como *personas y ciudadanos plenos y sujetos de derecho en ejercicio*.

Es pertinente aclarar que las limitaciones para hacer este trabajo fueron muchas, la autora tuvo escaso apoyo de las instituciones estatales, a pesar de haberles aclarado que la tesis también es una devolución a INAP, para desarrollar posibles mejoras dentro de la APN. Todo ello ha reforzado sus intenciones de promover una serie de mejoras respecto a la visión con respecto a la discapacidad. Se espera que, por más pequeño que sea el aporte, todo este trabajo contribuya a reflexionar y comenzar acciones tendientes a la mejora de los procesos internos en aras de la inclusión *real* de los trabajadores con discapacidad en la APN, y que los actores de RR.HH de todos los organismos de la APN, Secretaría de Empleo Público, y otros refuercen sus capacitaciones para lograr los propósitos que dicen perseguir. Todo ello

⁴ Ley N° 25.689, Sistema de Protección Integral de los Discapacitados, sancionada en noviembre de 2002 y promulgada de hecho en enero de 2003.

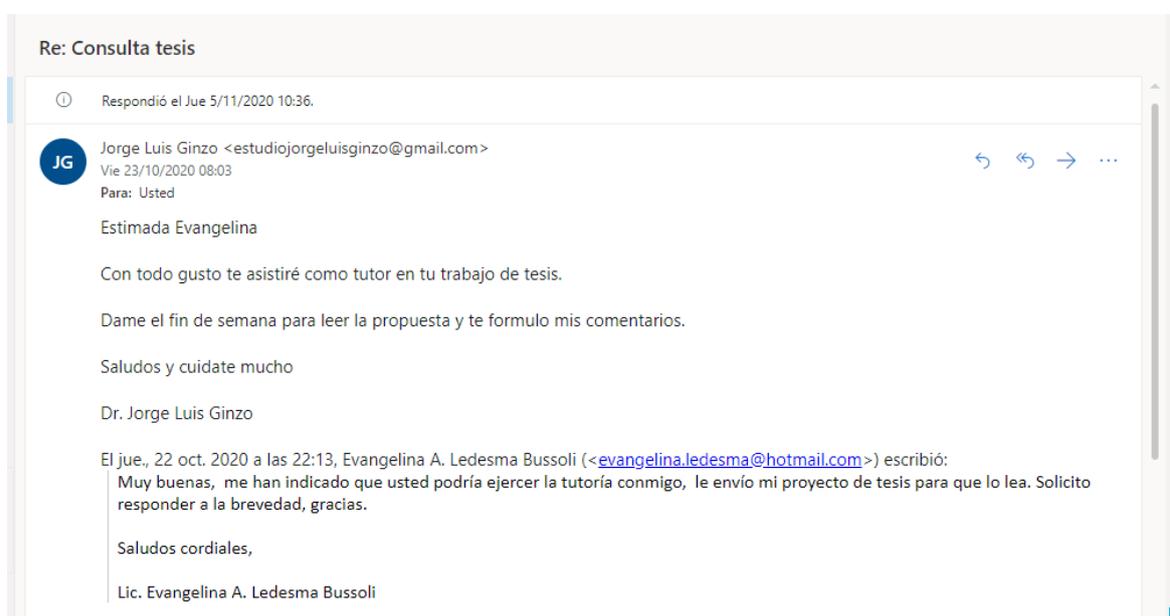
con el afán de contribuir a los propósitos de la modernización y valorización del trabajo interno de la APN.

Este trabajo es un llamado de atención a seguir redoblando esos esfuerzos de validación del personal con discapacidad, según las normativas nacionales e internacionales. También, promover la reflexión y revisar los mecanismos internos de los procesos de RR.HH del sector público tendiente a modernizar el sistema.

IV. PALABRAS CLAVE

Discapacidad- Estado Nacional- Recursos Humanos – Discriminación – Prejuicios - Leyes

V.- ASENTIMIENTO DE TUTORÍA DE LA TESIS



VI. ÍNDICE

I. Dedicatoria.....	pág. 1
---------------------	--------

II.	Agradecimientos.....	pág. 1
III.	Introducción.....	pág. 2
IV.	Palabras Clave.....	pág. 5
V.	Asentimiento Tutoría Tesis.....	pág. 5
VI.	Índice	pág. 6
VII.	Problema.....	pág. 7
VIII.	Justificación.....	pág. 7
IX.	Preguntas.....	pág. 8
X.	Objetivos	pág. 9
	<i>X.I Generales</i>	pág. 9
	<i>X.II Específicos</i>	pág. 10
XI.	Viabilidad.....	pág. 11
XII	Marco Teórico.....	pág.
	11	
XIII	Hipótesis.....	pág. 14
XIV.	Diseño e Instrumentos. Metodología de Trabajo e Investigación.....	pág. 14
XV.	Implementación.....	pág. 15
XVI.	Variables- Operacionalización.....	pág. 15
XVII.	Análisis de las muestras.....	pág.17
	<i>XVII.I Recolección y Análisis Cuantitativo. Encuesta</i>	pág.17
	<i>XVII. II Análisis y conclusiones de la encuesta</i>	pág. 28
	<i>XVII.III Recolección y análisis de la entrevista</i>	pág. 29
XVIII.	Análisis Global	pág. 36
XIX.	Consideraciones finales. Conclusiones.....	pág. 51
XX.	Propuestas de Mejoras a través del cambio cultural y organizacional.....	pág. 66
XXI.	Anexo.....	pág. 76
XXII.	Bibliografía.....	pág.85

VII.- PROBLEMA

Las metodologías de abordaje y trabajo con respecto a la discapacidad desde RR.HH. de algunos Ministerios y otros organismos del Estado, descentralizados o autárquicos, empresas del Estado, empresas privadas concesionarias de servicios públicos y entes públicos no estatales) resultan, cuanto menos, inadecuados al momento de desarrollar los procesos de selección e incorporación del personal con discapacidad, “para dar cumplimiento al cupo del 4%”. Lo expuesto, parte de la experiencia propia de la autora y de otros sujetos, al comprobar que en las áreas de RR.HH. de la APN no se utilizan parámetros estandarizados y de calidad. Este cupo se aplica para personal en planta permanente, contratado y tercerizado. Por la ausencia de procedimientos estandarizados y coherentes de selección, teñidos de descripciones de puestos muy vagas, no se definen con claridad los requisitos para ocupar tal puesto, no se establecen expresamente las competencias, etc.), dando lugar a que en reiteradas oportunidades el personal con discapacidad muchas veces no se vea insertado adecuadamente en los puestos asignados, por ejemplo, que su perfil y competencias no se correlacionan con el perfil del puesto; resultando en un perjuicio personal y organizacional que puede conllevar a renunciaciones y/o problemáticas que alteran el clima laboral, lo que se suma a la falta de una inducción adecuada. Los agentes con discapacidad muchas veces sienten que están solamente para rellenar y eso ocasiona un daño psíquico de valoración personal y laboral.

VIII.- JUSTIFICACIÓN

La Ley Marco de la APN (Ley N° 25.614 de Regulación de Empleo Público Nacional), sancionada y promulgada en 1999, expresa en su Art. 4, Capítulo II, los requisitos y la idoneidad para entrar a la APN, conservando el principio de igualdad, estipulado por la Constitución Nacional (art.16). Dicha normativa también contempla sobre los derechos del trabajador público en los Art. 16 y 18, Capítulo III, que atañe también a la igualdad de oportunidades. Como un ejemplo tendiente a la inclusión, en 2015 se abrió el primer Concurso Público orientado a las personas con discapacidad para cubrir diferentes puestos de la APN, y entre ellos en el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. De este modo se comenzó a dar efectivo cumplimiento a la igualdad de oportunidades.

Sin embargo, a pesar de darse comienzo a la aplicación efectiva de la normativa vigente, el después de la convocatoria dio lugar al desarrollo de problemáticas que aparecieron como

los plazos dilatorios que provocaron procesos de selección muy largos, cambio de gobierno, silencio institucional, que afectaron sobremanera a los que fueron seleccionados.

El proceso descrito en los párrafos precedentes dio lugar a que mediara un lapso muy extenso entre la convocatoria y el ingreso a la actividad. Este lapso alcanzó tres años y pocos meses más.

La Ley Marco y la Ley N° 22.431, establecen que *“los procesos de selección de personal con discapacidad no deberían ser radicalmente diferentes a los de la población general, teniendo en cuenta qué apoyos requiere la persona para garantizar un buen proceso y equiparación de oportunidades; pero esto conviene que esté muy claro para que la persona no entienda este proceso como excluyente sino todo lo contrario. Actualmente se tiende a seguir las vías convencionales de incorporación de personal con discapacidad admitiendo ciertos ajustes, llamados por la Convención “Ajustes Razonables” para garantizar un proceso exitoso.*

*El proceso debe iniciarse desde el momento mismo de la inscripción para cubrir un cargo vacante en calidad de PCD a través del requerimiento de la presentación del Certificado Único de Discapacidad (CUD) o demás Certificados de Discapacidad vigentes expedidos por autoridades competentes según lo dispuesto en el artículo número 3 de la Ley N°22.431. A partir de allí, deben comenzar a funcionar los mecanismos de acción orientados a garantizar la plena accesibilidad del postulante a las pruebas y entrevistas teniendo en cuenta su situación particular”.*⁵

Con ese largo plazo fue evidente que el “tratamiento” de igualdad ante la ley no cubrió todas las instancias, porque no se procedió de la misma forma que con los otros empleados, y con cualquier otro proceso de selección regulado por la normativa laboral vigente. Por lo tanto, este trabajo pretende entender este proceso interno, para evitar que vuelva a repetirse en el caso de haber otro Concurso Público en el futuro. Se busca alcanzar una verdadera equidad en el proceso, y por ello trabajar en los aspectos que distorsionan los procesos de selección del personal, que provocan las consecuencias no deseadas expuestas.

⁵ Proceso de Selección para la cobertura de cargos con reserva de cupo en la APN . Gestión de Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros. (<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/empleadopublico/discapacidad/buenaspracticass/seleccion#2>)

IX.- PREGUNTAS

- ¿Los diseños específicos, sectorizados, no integrativos, etc. de los procesos de búsqueda, selección, inducción, etc, de Recursos Humanos para el personal con discapacidad, no se encuentran influenciados por factores propios de una visión paternalista y arcaica de Recursos Humanos? ¿Esta visión proviene de prejuicios, sesgos sociales acerca de la discapacidad?
- ¿Qué tanto se cumple con el cupo en los Ministerios, y cómo se observa? ¿Cuánto personal con discapacidad poseen los Ministerios en planta permanente, contratados y tercerizados?
- ¿Hay distancia considerable entre los postulados-discursos políticos, legales y las acciones reales del Estado? ¿En dónde se manifiesta más y en dónde se manifiesta menos?
- ¿Cambiarían los aspectos organizacionales con una capacitación adecuada, bien pensada, que abarque todos los temas, para cambiar aquellas representaciones sociales que afectan al personal con discapacidad?

X.- OBJETIVOS

Describir esta política actual de selección, contratación e inducción del personal con discapacidad en los organismos de la APN. Poner en evidencia la necesidad de una reforma cabal que contemple las nuevas metodologías que se usan en otros ámbitos para poder alcanzar un sistema de RR.HH. de calidad y profesionalismo en el Estado, que contemple realmente la inclusión laboral y social de los individuos con discapacidad.

Que los procesos de selección sean conscientes de las diferencias entre los distintos tipos de discapacidades, que cada una requiere un abordaje diferenciado, debiéndose plantear diferentes vías para cubrir todas las necesidades del puesto, contemplando las características del mismo y el perfil de la persona que se requiere, y que sea adecuada, no sólo para “rellenar”; sino alcanzar una *integración real* del nuevo agente seleccionado. Este mismo agente incorporado debe resultar enteramente funcional, al servicio del Estado y de los demás.. Para poder concluir que el proceso de selección e inducción de ese nuevo agente es exitoso, no se puede obviar que la persona debe sentirse realmente integrada a la organización, teniendo en cuenta sus necesidades laborales, sociales, personales, etc.

X.I - GENERALES:

Demostrar la inexistencia de un proceso único, estandarizado, adecuado y adaptado a las características del sector de personas con discapacidad. Demostrar que hay representaciones sociales sobre la discapacidad que obstaculizan el acceso justo e igualitario a la APN y que es necesario mejorar las actitudes y capacidades de algunos sectores de RR. HH para trabajar más eficazmente con ese sector. Para ello es menester mostrar lo expresado anteriormente para promover la implementación de cambios consistentes en un análisis interno, capacitación más intensiva y escoger personal más apto para el proceso de búsqueda, selección e inducción del personal con discapacidad.

X.II - ESPECÍFICOS:

- 1) Llegar a promover un cambio organizacional en las áreas de RR.HH. en cuanto a capacitación, superación de preconceptos y prejuicios vigentes, esquemas organizacionales en los procesos de selección, incorporación e inducción del personal con discapacidad.
- 2) Lograr un modelo estandarizado de búsqueda, selección e inducción del personal con discapacidad de efectiva aplicación, capacitándose a todo el personal de RR.HH. para que su desempeño se ajuste a las particularidades propias de estos procesos que cuentan con características particulares que los diferencian de los generales.
- 3) Alcanzar un sistema más justo en Recursos Humanos, más igualitario y con predisposición a la mejora continua, a buscar mejorar sus procesos, en consonancia con los tiempos actuales de inclusión social real.

XI.- VIABILIDAD

Se fundamenta en observaciones vividas en primera y tercera persona. Las circunstancias señaladas dieron lugar a la definición de este contenido de las entrevistas, encuestas, y análisis de datos planteados provenientes de diversas fuentes de algunos Ministerios , incluido el de Desarrollo Social (éste último, permitiría acceder a datos numéricos del personal con discapacidad que ingresó al Ministerio desde que se implementó la normativa que sirve de marco a este análisis, para observar su grado de cumplimiento), y otros datos pertinentes al estudio y análisis para poder sacar conclusiones que puedan ser volcadas en

un informe, que debe ser presentado al Estado. Todo ello puede obtenerse en un lapso razonable de tiempo, sin mucha demora. Asimismo, al ser becada por el INAP, la autora tiene la misión de entregar un informe al respecto que ayude a resolver cualquier problemática que surja en la APN, que sea pasible de análisis y que puedan promover mejoras en los procesos internos.

XII.- MARCO TEÓRICO

Se trabajará desde el abordaje que aportan Schein, Cameron & Quinn, Chiavenato, Van Dijk, y otros sobre las organizaciones y su propia cultura, y cómo esta cultura se internaliza en los empleados. Estas manifestaciones culturales se dan en diferentes niveles, desde lo visible a lo invisible (más bien los aspectos no tangibles como creencias, supuestos, prejuicios, mentalidad, etc.). Por lo expuesto, es una organización que agrupa en sí un sistema de creencias, debe tener una coherencia (y aceptación) implícita para funcionar. Chiavenato (2009, pág. 164) expresa así: *“el formar parte de una organización implica asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente en su cultura organizacional. La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización”*. Por su parte, Cameron y Quinn (1999, pág. 15) señalan que dentro de una organización hay subunidades (departamentos, niveles jerárquicos e incluso equipos) que reflejan su propia cultura única. Esto es lo que se quiere indagar con el área de Recursos Humanos de los Ministerios de la Nación. Como se hipotetizaría -siguiendo a Cameron & Quinn-, si estas diferencias culturales interfieren con el cumplimiento de los postulados legales, como la correcta y adecuada inserción de los empleados con discapacidad a los Ministerios, de manera que el resultado que se ve es la frustración y renuncia de algunos de esos agentes. Lo expuesto, nos permite afirmar que el área de RR.HH. que trabaja abocada a la incorporación del personal con discapacidad no cumple con eficacia y eficiencia que se espera en el cumplimiento de los postulados legales, por falta de medios adecuados. Por su parte, Schein (1982, pág. 11-13) expresa que hay cuatro propiedades o características comunes a toda organización, a saber: 1) esfuerzo coordinado para la ayuda mutua, 2) logro de objetivos comunes (a través de la coordinación de actividades), 3) división del trabajo (que facilita el

logro de los objetivos en pos de mayor eficiencia), e 4) integración (asegura que todos cooperen en el logro de los objetivos postulados). Ahondando en los conceptos de Schein, podemos comprender la existencia de actitudes explícitas e implícitas discriminatorias según Van Dijk (1994), Pettigrew y Meertens (1997) para definir las actitudes que se observen.

La intención de este proyecto es indagar si existe una integración multinivel (de forma vertical y horizontal) en los sectores de RR.HH. de los Ministerios y otros organismos de la APN (Subsecretaría de Empleo Público, INAP, etc.) para adecuar, capacitar y orientar a los empleados a fin de alinear sus metodologías de trabajo con el cumplimiento del objetivo propuesto por el marco legal vigente. Si vamos a los postulados de Chiavenato (2009), podemos afirmar que la cultura organizacional posee seis características principales: 1) regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias. 2) normas: patrones de comportamiento con guías respecto de la manera de hacer las cosas. 3) valores dominantes: valores básicos que abraza la organización y espera que sus participantes compartan. 4) filosofía: las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes. 5) reglas: guías establecidas sobre el comportamiento dentro de la organización y 6) clima de la organización: las sensaciones que transmite el lugar físico, formas de interacción de los participantes y el trato que se dispensan (pág. 167). Con esto en mente, se buscará analizar con el material que se obtenga, el panorama que la organización pública manifiesta en sus áreas de RR.HH.. Luego (según otros autores) a partir de lo anterior, se esbozan unos conceptos evaluativos que conformarán lineamientos que pretenden favorecer un cambio organizacional. Según Nerio Neirotti (2005) *“La evaluación es una forma de indagación o investigación de tipo valorativo, es decir, generadora de juicios de valor en función del patrón normativo de los involucrados en la intervención social. En ese sentido produce conocimiento con el propósito de brindar elementos para la toma de decisiones, transferir los aprendizajes surgidos de experiencias innovadoras y poner la información a disposición de la ciudadanía – esto último, a los efectos de darle transparencia a la gestión de gobierno y de promover la participación social-*(pág. 3) “. Mark Moore (1998), en su introducción expresa que el sector público genera valor con el ejercicio éticamente responsable de su capacidad de gestión política y operativa. Las estructuras y el funcionamiento institucional determinan el pensamiento de los gestores. *Pensamiento y acción son entonces variables dependientes de las estructuras, las que constituyen variables independientes.* Asimismo expresa que

cualquier reforma de estructuras significa redefinir el rol de los gestores y éstos a su vez van a determinar el grado de éxito alcanzado. El concepto de valor público es abstracto, y hay diversas maneras de medir este valor: la teoría de la democracia que establece el valor en función de la satisfacción que produce en los políticos los resultados logrados por la organización. Otra es la evaluación de programas para determinar si se han alcanzado los objetivos propuestos, fijados en términos analíticos. El valor se encuentra en los deseos y percepciones de las personas. Los deseos a satisfacer (los de los empleados de los Ministerios en cuestión) se deben expresar a través de las aspiraciones ciudadanas del sistema representativo. Finalmente, organizar y gestionar una institución que satisfaga los deseos de los ciudadanos también crea valor público. El diagnóstico del contexto político y especialmente del “entorno autorizador” son vitales para conseguir su apoyo, sin el cual no hay legitimidad en la acción.

También se sustenta en los nuevos paradigmas acerca de la discapacidad según la OMS, ONU (2006 y 2012), la OIT y la OPS (Organización Panamericana de la Salud). A través de los años, la discapacidad fue tratada desde diversos (y contrapuestos) puntos de vista. La discapacidad fue vista desde tres paradigmas, que aún en la actualidad coexisten: el paradigma tradicional, que impera desde hace siglos, tendiente a la lástima, a la protección, que se entiende por marginación y segregación usando terminología peyorativa (*anormales, lisiados, minusválidos, discapacitados -como un todo-*). El segundo paradigma proviene del ambiente médico-biologicista, también conocido como paradigma rehabilitador. Ahora se aborda desde el paradigma actual, que entiende a la discapacidad como una diversidad funcional, no biologicista ni social, tendiendo hacia la dignidad y la autonomía personal. Desde la perspectiva de los derechos humanos, es una construcción social porque es la sociedad la que pone las limitaciones: señala, obstaculiza, limita las decisiones autónomas de las personas con discapacidad (PCD). Para la OMS, se entiende como discapacidad a aquella restricción o impedimento de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para el ser humano. Se hace destacar que no habla de la discapacidad desde un concepto biologicista, sino que comprende el entorno social, de acuerdo al nuevo paradigma. La discapacidad es vista entonces, como resultado de la interacción entre el estado de salud, la deficiencia de la persona (sensorial, visceral, intelectual y mental) y la multiplicidad de factores que influyen en el entorno de la persona. (Schalock, 1999). Visto así, el Estado, a pesar de sus adhesiones a las nuevas normativas, en la acción hace lo contrario: obstaculiza, a través de sus mecanismos internos, el desarrollo

normal de la PCD, agrandando o promoviendo la discapacidad. Es decir, acentúa la discapacidad obstaculizando el justo acceso, poniendo diferencias con respecto a los otros trabajadores sin discapacidad, dándoles un entorno de trabajo que no favorece a la plena inclusión e integración social de las PCD.

XIII.- HIPÓTESIS

Los agentes (sin generalizar) de Recursos Humanos de la APN tienen una cultura organizacional que se encuentra influenciada por ciertas características tales como prejuicios, representaciones sociales parciales, etc. que obstaculizan y/o impiden el cumplimiento de los objetivos postulados por las leyes Marco y N° 22.431, hacia las personas con discapacidad que se postulan y/o entran a la APN. Serían posibles de modificación mediante instrucción y capacitación adecuada.

XIV.- DISEÑO E INSTRUMENTOS - METODOLOGÍA DE TRABAJO E INVESTIGACIÓN

El diseño de esta tesis es cualitativo y cuantitativo, diacrónico, transversal (se recogen datos en tiempo real y único) y de forma empírica. Es también descriptivo/explicativo ya que especificará las características medibles que darán información sobre las variables en estudio (las creencias, supuestos, mentalidades, etc. de los miembros de la organización). La metodología de investigación para este proyecto de tesis consistió en entrevistas individuales a empleados y ex empleados del Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, CONICET, todos de la Nación; los empleados y ex empleados con discapacidad, algunos miembros de RR.HH de los Ministerios ya mencionados, en diferentes áreas y entrevistas a otras personas de la APN.

Para cumplir con el objetivo propuesto, se elaboró un cuestionario cuali-cuantitativo de formato virtual en Google, autoadministrado. Además, de llevar a cabo una revisión de antecedentes, y consulta de propuestas previas, se recurrió a bibliografía externa, tanto pública como privada.

XV - IMPLEMENTACIÓN

La implementación consistió primero en relevar y contactar a las personas a entrevistar y encuestar en diferentes áreas de la APN. Segundo, en función de las personas contactadas, se elaboró una lista de preguntas (entrevista semiabierta que apunta al análisis cualitativo) y se dejó en formato online (Google) una encuesta a completar, para operacionalización de variables (análisis cuantitativo). Tercero, se analizó todo lo obtenido según el marco teórico explicado antes.

También se pidió información vía TAD para tener una idea cabal acerca del número de personas con discapacidad trabajando en la APN. Asimismo se consultaron encuestas y otros trabajos acerca del tema realizados por el sector privado (consultoras de RR.HH. por ejemplo).

XVI.- VARIABLES – OPERACIONALIZACIÓN

Variable en estudio: las representaciones sociales acerca de la discapacidad en Recursos Humanos de la APN:

- Agentes de Recursos Humanos
- Agentes y ex agentes administrativos con discapacidad
- Mandos medios y altos que bajan directivas y líneas de acción

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES
Cultura y representaciones sociales acerca de la discapacidad en Recursos Humanos de la APN.	Las representaciones sociales acerca de la discapacidad que consisten en creencias, prejuicios, supuestos subyacentes. Todo un sistema de creencias prefijadas y seguidas en torno a la discapacidad que manejan el área de	<ul style="list-style-type: none"> ● Gubernamental externa: lo que se manifiesta exteriormente, en sus consignas, mandatos, etc. ● Gubernamental interna: lo que se manifiesta a puertas cerradas, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Características Dominantes ● Coherencia Organizacional ● Criterios guías ● Lenguaje y actitudes ● Cantidad de personal dedicado

	<p>RR. HH. de la APN por la cual se guían para sus políticas internas (y externas).</p>	<p>donde más afloran los prejuicios de los agentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Toma de posición individual ● Toma de posición organizacional 	<p>al área de discapacidad</p>
<p>Motivación</p>	<p>Acciones tendientes a un logro personal y laboral (desde la persona)</p> <p>Acciones tendientes a estimular al agente al cumplimiento de su desempeño (desde el organismo)</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● Asistencia ● Cumplimiento de objetivos ● Propuestas para el cumplimiento de esos objetivos ● Ganas (estímulo interno hacia fuera) ● Deseo de progreso laboral ● Reconocimiento laboral ● Ausencia de reconocimiento laboral ● Puestos acordes

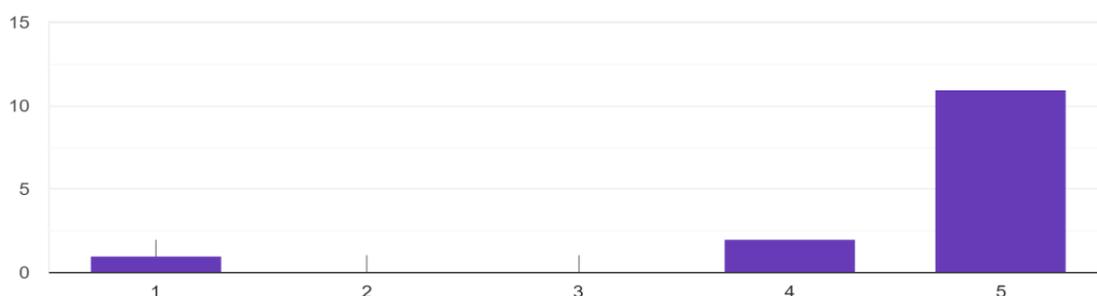
XVIII. ANÁLISIS DE LAS MUESTRAS

XVIII.I - Análisis cuantitativo de la encuesta (mediante Google Forms, de modalidad virtual).

Se diseñaron estas preguntas con un enfoque personal y colectivo, y se envió a 14 personas (las únicas personas que accedieron a realizar la encuesta y la entrevista) Se debe aclarar que primero se consultó si querían realizar la encuesta y la entrevista tras interiorizarlos sobre el objetivo de la misma. Un número mucho menor a lo estimado aceptó realizar la encuesta y la entrevista. No hubo ninguna cooperación desde RR.HH. del Ministerio de Desarrollo Social, a pesar de los varios intentos de contacto en la oficina central (el ex M.O.P.); mas sí de los otros empleados del organismo. Sí hubo respuesta de RR.HH. del Ministerio de Trabajo y de CONICET. No se pudo ampliar a más organismos porque la maestranda carece de recursos, contactos y tiempos para abarcar el trabajo. La encuesta se armó con escala Likert (1: Muy en desacuerdo hasta el 5: Muy de acuerdo).

Veamos los resultados arrojados, pregunta por pregunta.

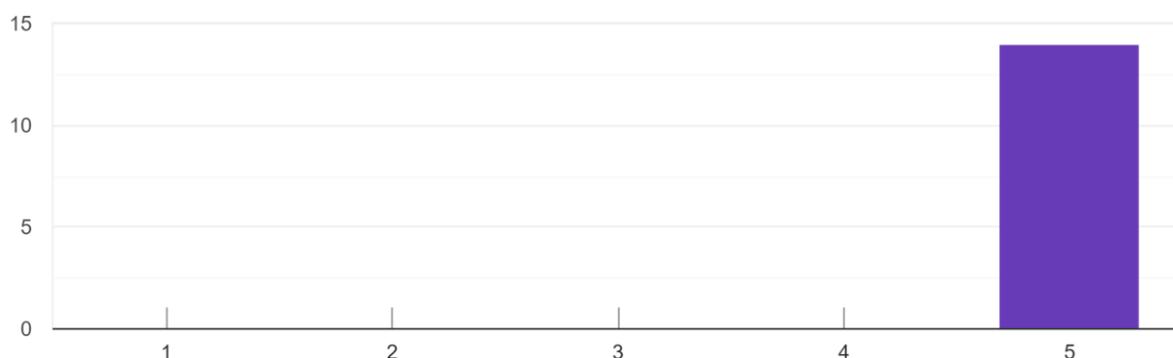
¿Considera Usted que debe respetarse el principio "igual remuneración por igual tarea" en el desempeño de un trabajador con discapacidad o s... ningún tipo de disminución de sus capacidades?
14 respuestas



Las respuestas fueron: 5 (Muy de acuerdo), 11 personas. 4 (De acuerdo), 2 personas. 1 (Muy en desacuerdo), una persona. Entonces hay tres grupos de respuestas: el 78,6% concordó totalmente, el 14,3% concordó y el 7,1% desaprobó esta pregunta.

¿Considera fundamental y necesaria la inserción laboral de las personas con discapacidad?

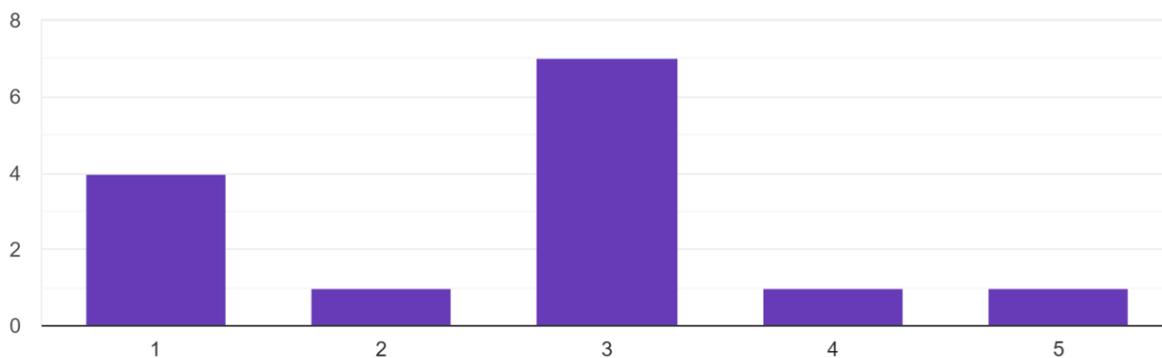
14 respuestas



La respuesta general fue unánime, el 100% concordó que sí, en “Muy de acuerdo”.

¿Considera que la inserción laboral de las personas con discapacidad debería ser limitada, según sus alcances personales?

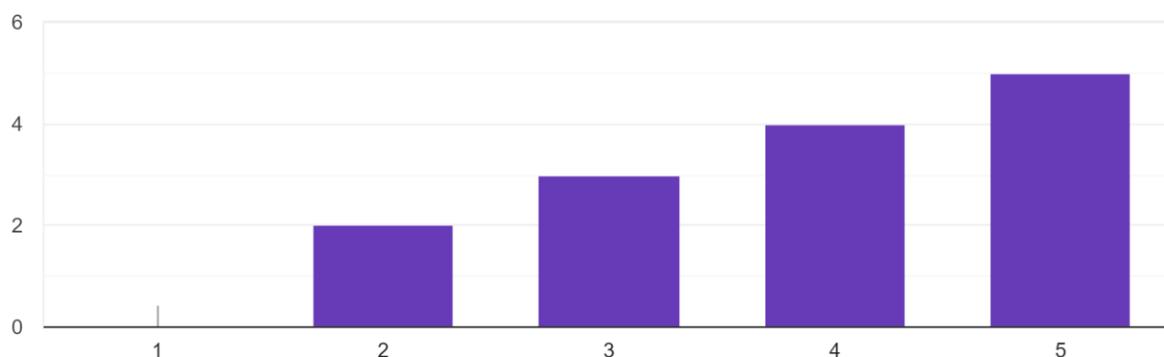
14 respuestas



En este supuesto la respuesta fue mucho más variada: una sola persona concordó totalmente (7,1%), otra persona sola puso “de acuerdo” (7,1%), siete (la mayoría) respondió neutralmente (ubicándose en el medio, sacando un porcentaje del 50%). Una persona eligió estar en desacuerdo (7,1%) y las personas restantes (cuatro) se manifestaron en muy en desacuerdo (28,6%)

¿Cree que las personas con discapacidad que quieren entrar a trabajar en el Estado deben pasar por todas las instancias de evaluación en selección de personal?

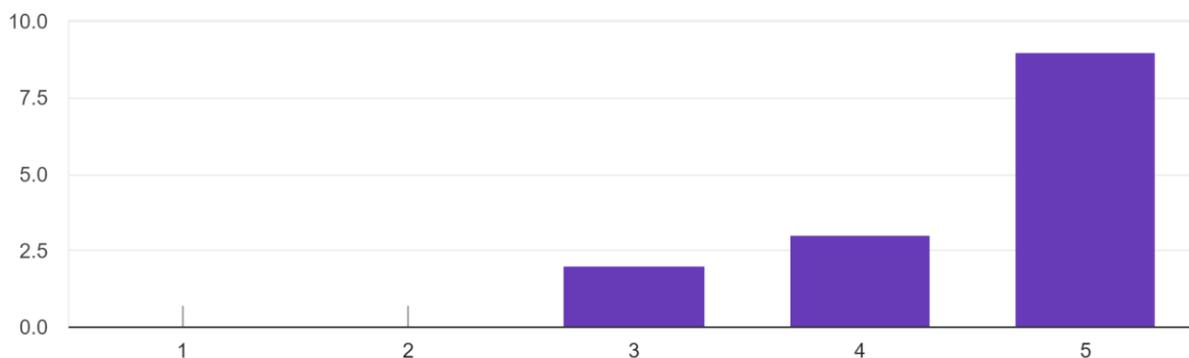
14 respuestas



Cinco encuestados se manifestaron muy de acuerdo (35,7%), cuatro contestaron de acuerdo (28,6%), tres se manifestaron neutros (21,4%) y uno declaró estar en desacuerdo (14,3%).

¿Cree que esas condiciones deberían ser adaptadas dada la discapacidad del candidato?

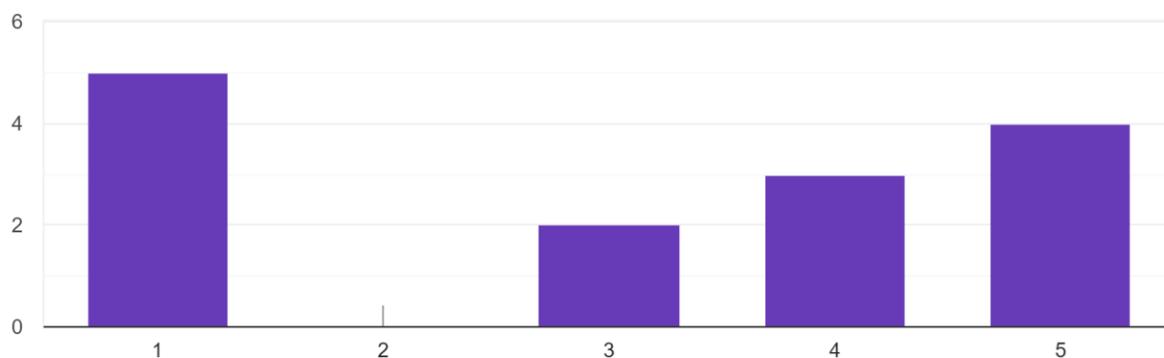
14 respuestas



En esta oportunidad, 9 encuestados respondieron muy de acuerdo, sacando la mayoría (64,3%), tres personas se manifestaron en acuerdo (21,4%) y dos se manifestaron neutros (14,3%).

¿Cree que algunas discapacidades encajan mejor que otras para el trabajo público?

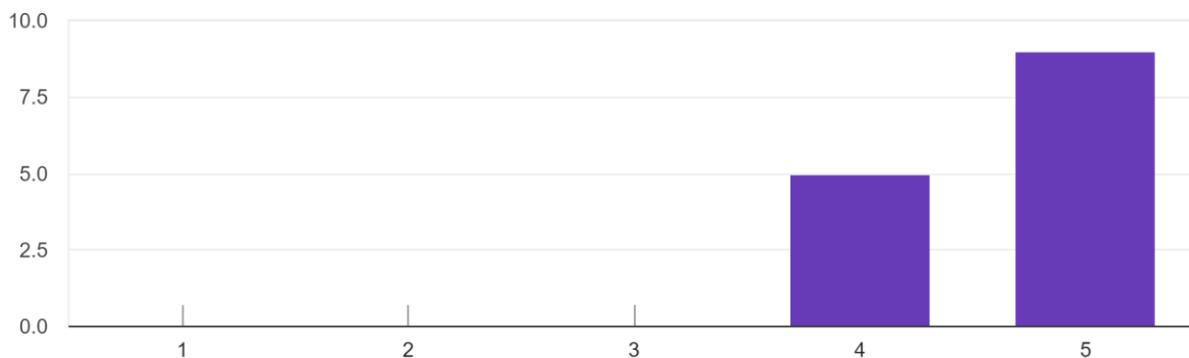
14 respuestas



Las respuestas a esta pregunta también fueron más aleatorias: el 35,7% (siete personas) se pronunció en muy en desacuerdo, dos fueron neutros (14,3%), tres se manifestaron en acuerdo (21,4%) y cuatro en muy de acuerdo (28,6%).

¿Cree que una persona ciega o con dificultades visuales encaja en el trabajo público?

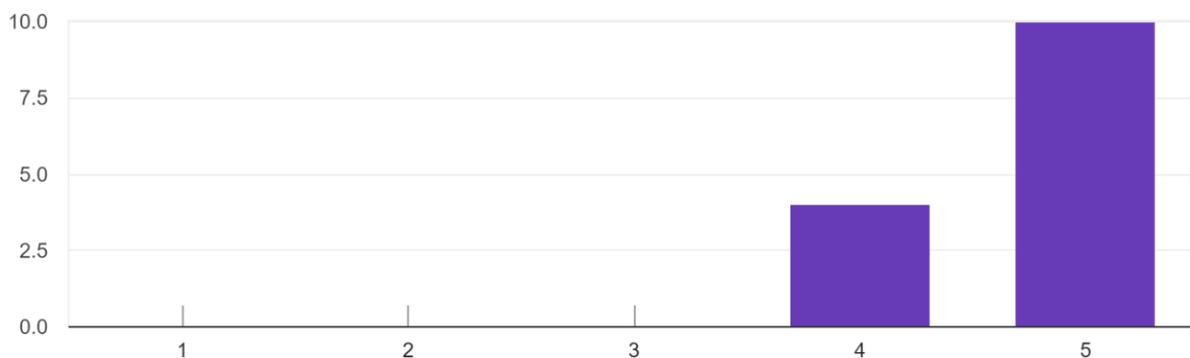
14 respuestas



Aquí se ven dos posturas: 9 se manifestaron muy en acuerdo (64,3%) y las restantes acordaron (35,7%).

¿Considera que las personas con dificultades auditivas encajan en el empleo público?

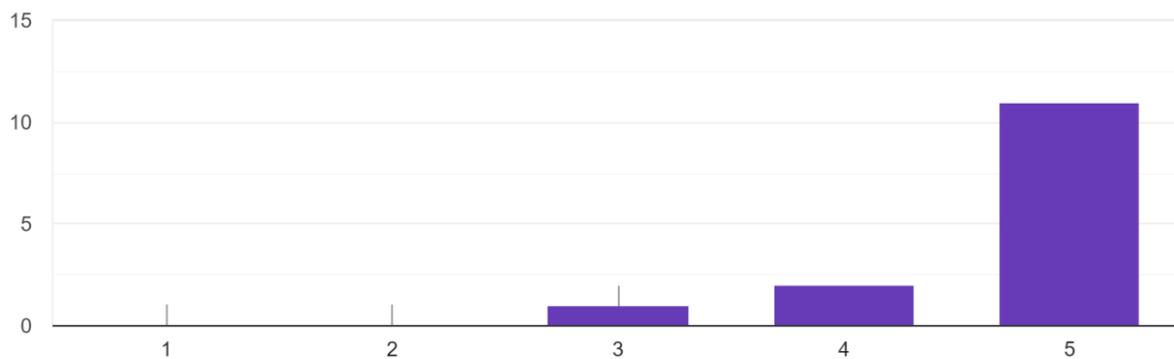
14 respuestas



En este supuesto, también se observan dos posturas: 10 se manifestaron muy de acuerdo (71,4%) y 4 de acuerdo (28,6%)

¿Considera que debe haber más promoción del acceso de las personas con discapacidad al empleo público?

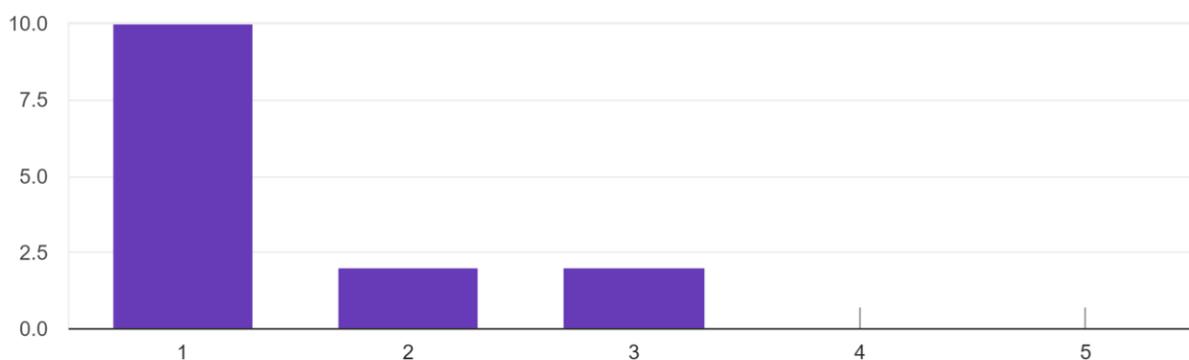
14 respuestas



En este caso se observa una tendencia más bien favorable con respecto a esa cuestión: el 78,6% (11 encuestados) ha señalado su postura como muy favorable, mientras que dos se han manifestado de acuerdo (14,3%) y uno se colocó neutral (7,1%)

¿Le parece que el acceso debe ser limitado y/o selectivo hacia sólo un grupo de puestos?

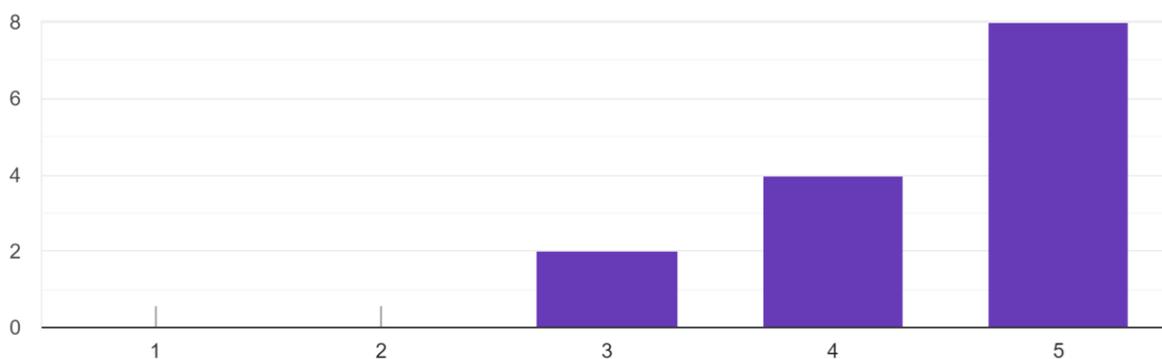
14 respuestas



En esta oportunidad, se nota una tendencia mayoritaria a oponerse a la cuestión: el 71,4% (10 personas) mientras que otras se han manifestado muy en desacuerdo y dos grupos de dos personas en las siguientes categorías (en desacuerdo y neutro, 14,3% cada uno)

¿ las personas con discapacidad con títulos universitarios deben tener puestos de categoría D para arriba, de acuerdo a sus propios méritos?

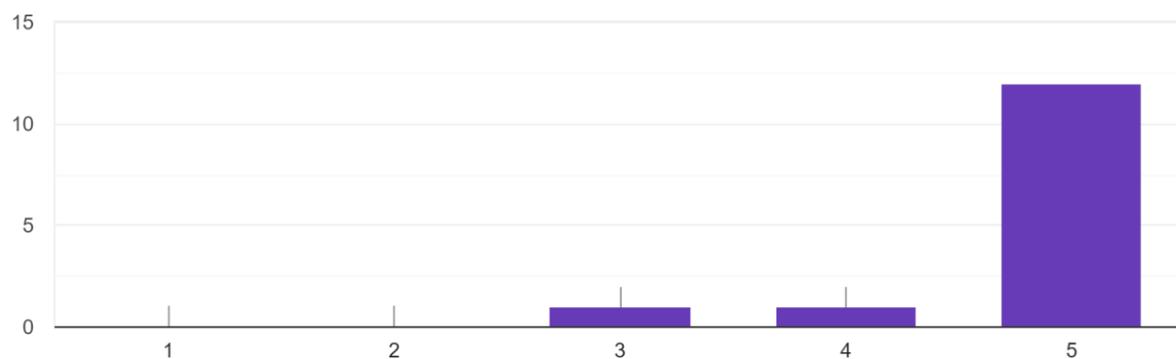
14 respuestas



Se observa una tendencia favorable a la pregunta: el 57,1% contestó muy de acuerdo, fueron 8 personas y 4 personas se inclinaron con el acuerdo (28, 6%) y dos neutros (14,3%).

¿Considera apropiada la inserción laboral de personas con discapacidades en el ámbito gubernamental?

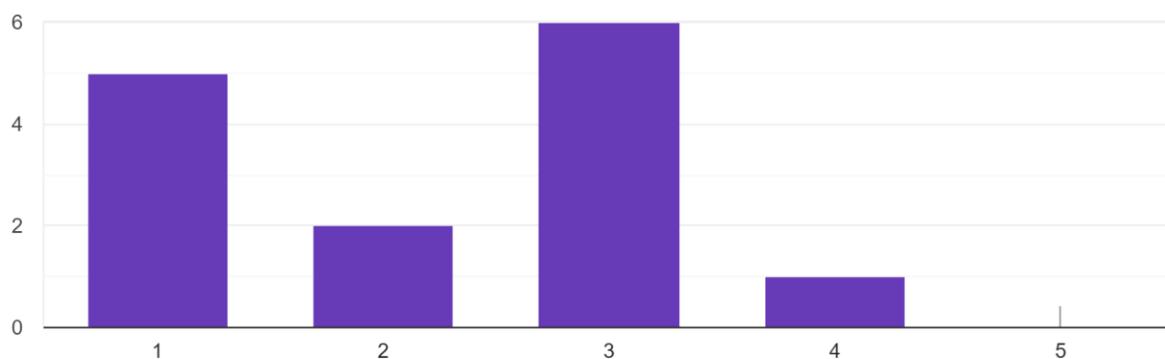
14 respuestas



Ante esta pregunta, también se observa una tendencia favorable. Muy de acuerdo (85,7%, 12 personas), De acuerdo (7,1%) y neutro (7,1%).

¿La discapacidad puede suponer un obstáculo para integrarse a un equipo de trabajo?

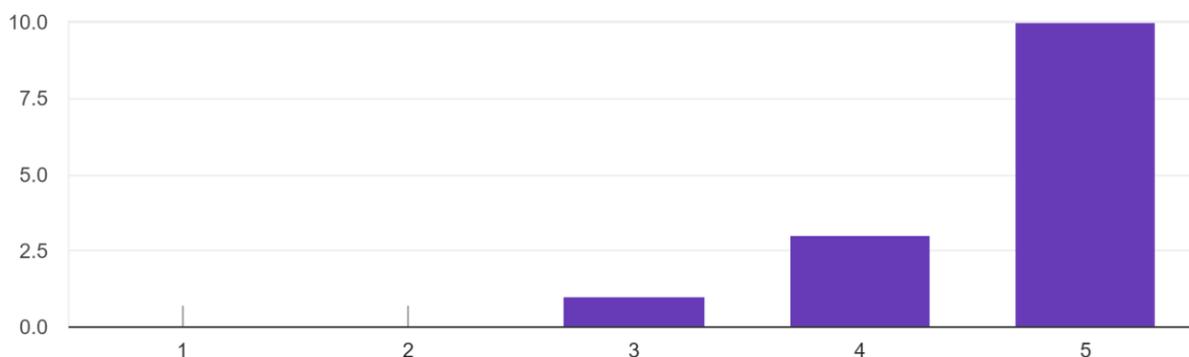
14 respuestas



Hay posiciones variables: Muy en desacuerdo (35,7%, 5 personas), en desacuerdo (14,3%, dos personas), neutrales (42,9%, 6 personas) y de acuerdo, una persona (7,1%)

¿Cree que deben mejorar los talleres de capacitación /sensibilización respecto de la discapacidad en el ámbito publico?

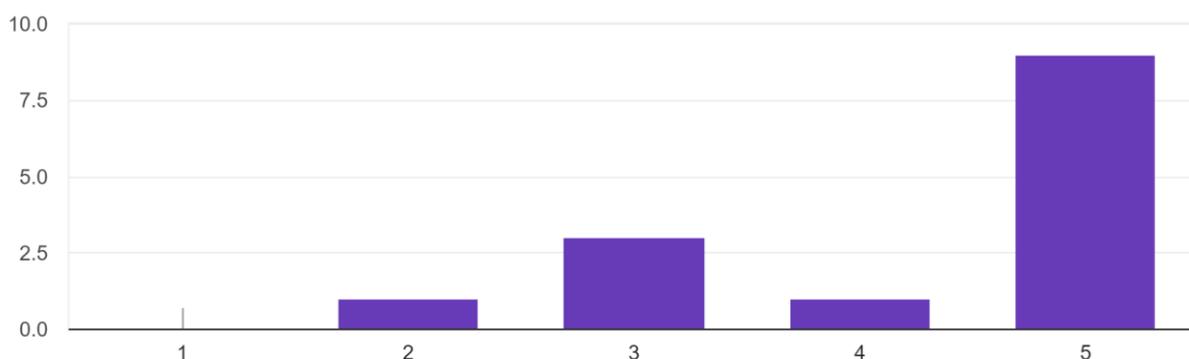
14 respuestas



Ante esta pregunta la respuesta fue favorable, en general muy de acuerdo (71,4%, habiéndose pronunciado 10 personas, que eligieron por esa opción), de acuerdo (21,4%, 3 personas) y neutral (7,1%, 1 persona).

¿Cree que el personal de RRHH debe mejorar sus competencias para poder mejorar el trato con personas con discapacidad?

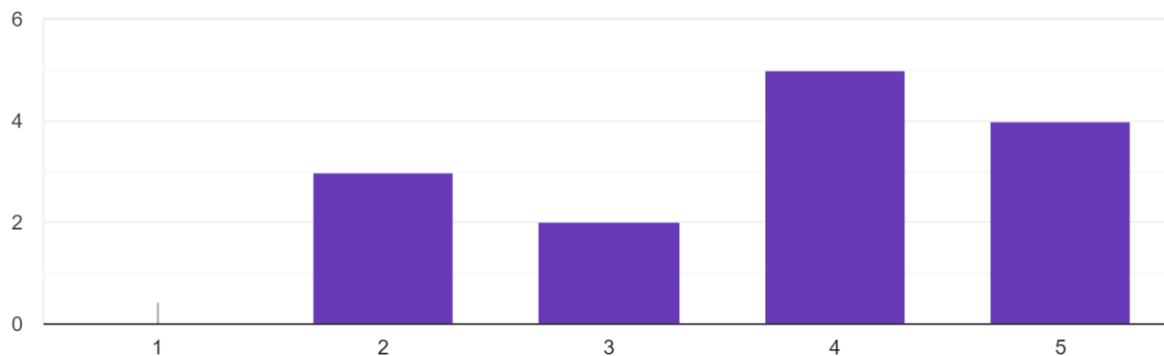
14 respuestas



Aquí se muestran posiciones diferentes: el 64,3% considera que sí está muy de acuerdo en la cuestión (9 personas), está de acuerdo una persona (7,1%) , neutrales (21,4%, que equivalen a tres personas) y uno en desacuerdo (7,1%).

¿Cree que el trato humano dentro de la APN puede cambiar si el empleado posee una discapacidad?

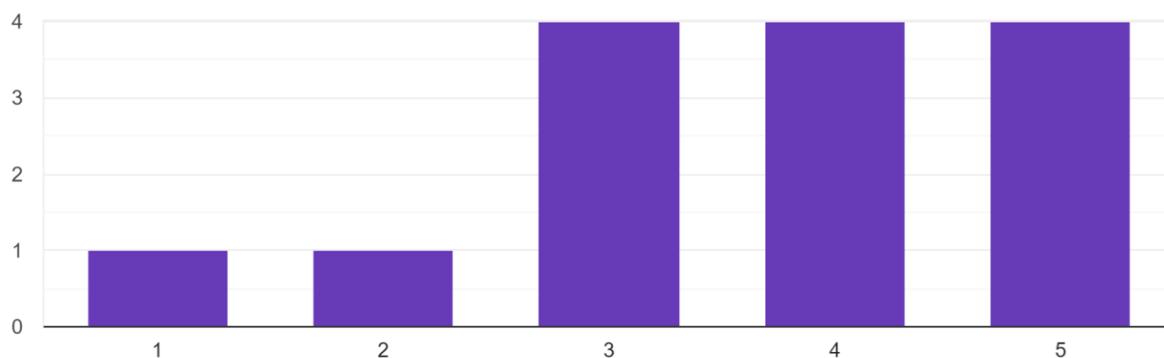
14 respuestas



Aquí las diferencias de opinión son más claras: Un 21,4% se muestra en desacuerdo, un 14,3% se manifiesta neutral, de acuerdo 35,7%, y muy en acuerdo 28,6%.

¿Cree que la discapacidad es un factor que puede influenciar el trato humano dentro de la institución?

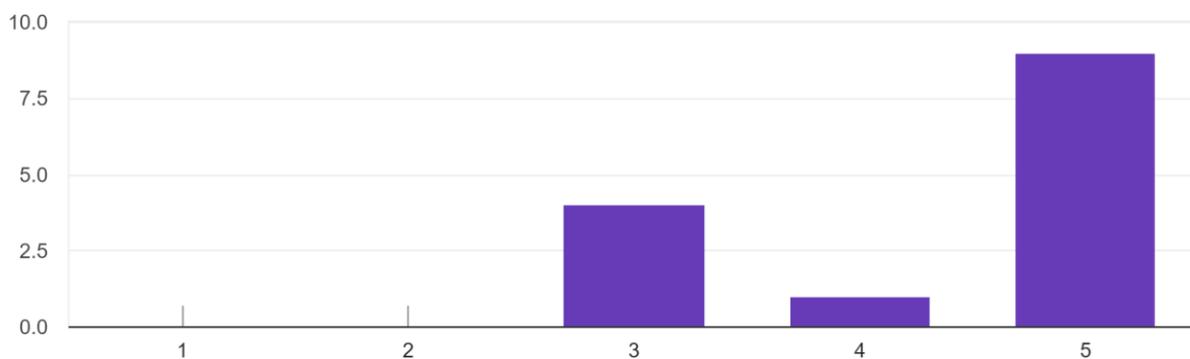
14 respuestas



Muy en desacuerdo: 1 (7,1%), en desacuerdo: 1 (7,1%), neutro 4 (28,6%), de acuerdo 4 (28,6%) y muy en acuerdo 4 (28,6%)

¿Cree que todos los departamentos de RRHH de toda la APN debe mejorar de algun modo sus políticas internas respecto de la discapacidad?

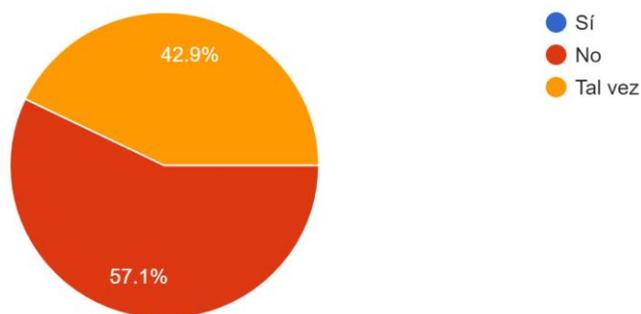
14 respuestas



Se observa tendencia generalmente favorable a esa cuestión: Muy de acuerdo (9 personas, 64,3%), de acuerdo (1 persona, 7,1%) y neutrales (4 personas, 28,6%)

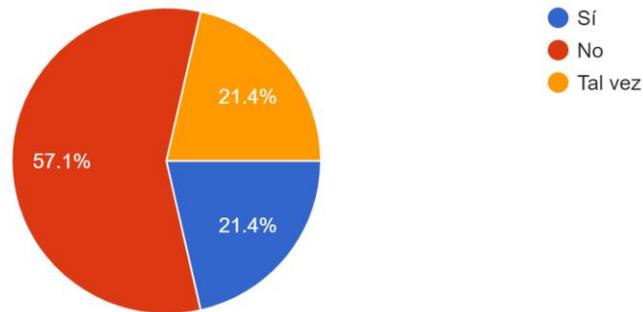
¿Cree que el cupo de 4% de inclusión de personas con discapacidad es una proporción correcta?

14 respuestas



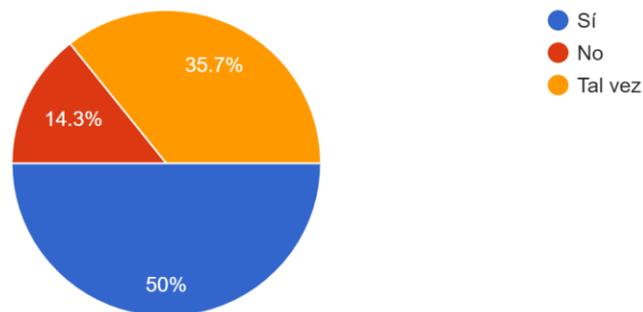
¿Cree que ese 4% incluye a toda la APN?

14 respuestas



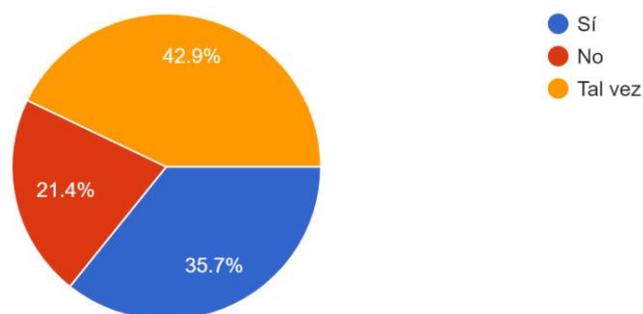
¿O considera que el 4% sería en cada ministerio y en cualquier otra organización estatal?

14 respuestas



¿O cree que ese 4% pueda ser en cada área?

14 respuestas



XVIII. II. Análisis final y conclusiones de la encuesta

Ponderando los resultados, se observa una posición no muy definida, diríase ambivalente con respecto al tema de la discapacidad: abundaron las posiciones neutrales. Generalizando, hay una postura favorable con respecto a la inclusión del personal con discapacidad en la APN y se reconoce como necesaria una mayor capacitación, para delimitar mejor los campos de trabajo.

Con respecto al cupo del 4%, que es de por sí muy ambiguo, se proponen estas sugerencias para considerar cuál es la solución más viable. Se haría necesaria una actualización de dicha ley ya que han pasado más de 40 años y de por sí no especifica dónde y cómo se debe aplicar el cupo. Esta ambigüedad una forma encubierta de discriminación, no siendo una postura activa de integración dentro del Estado.

Se pidieron datos de relevamiento de personal con discapacidad en el Estado vía TAD y en las dos ocasiones que se pidió, no se obtuvo respuesta favorable: ¡hasta cerraron el expediente sin dar ninguna respuesta!. En prueba de lo expuesto, se adjuntan capturas de pantalla como evidencia en el Anexo. No se dió ninguna respuesta, y esa omisión importa una violación a la ley de la información pública. Se buscaron otras fuentes para tener una idea aproximada y se hallaron algunas, a partir de las cuales se sustenta el nulo apoyo activo del Estado en forma de políticas sostenibles y duraderas en el tiempo a la integración.

Según la Secretaría de Gestión y Empleo Público (la cual la autora intentó contactar y no obtuvo respuesta, teniendo que buscar datos a través de medios de difusión), se afirma que el nivel de personas con discapacidad empleadas hasta 2021 era muy bajo (0,61%).⁶ Muy lejos del 4%. De un total de 460.056 empleados. sólo 2.830 tienen CUD (Certificado Único de Discapacidad). Hay informes pero se evidencia muy poca voluntad política superior para encarar y continuar las políticas.⁷

⁶ *El cupo laboral de discapacidad no se cumple en Nación ni en Ciudad*, (2021, 10 de noviembre) El Auditor Info. https://elauditor.info/actualidad/el-cupo-laboral-de-discapacidad-no-se-cumple-en-nacion-ni-en-ciudad-_a618576d680c59974f6b72086#:~:text=La%20Ley%2022.431%20establece%20un,de%20Gesti%C3%B3n%20y%20Empleo%20P%C3%ABlico.

⁷ Registro Central de Personas con Discapacidad, Segundo Semestre 2019 . Informe de Auditoría 005/2020. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss_transp_informe_uai_005-20.pdf y Registro Central de Personas con Discapacidad, Primer Semestre 2020 . Informe de Auditoría 009/2020. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss_transp_informe_uai_009-20.pdf

- *Preguntas que se derivan de este análisis: ¿A qué se debe esto? ¿No hay promoción de puestos aptos para personas con discapacidad? ¿O sí los hay y no se enteran? ¿No hay canales de comunicación adecuados?*

Con respecto a los interrogantes planteados, podemos afirmar que no hay promoción de puestos aptos, y muy cada tanto surgen avisos, a través de un único canal (www.concursar.gob.ar), en el que se concentran todas las búsquedas de la APN (antes cada ministerio ponía en su página un apartado de búsqueda externa). Generalmente los avisos dirigidos a las personas con discapacidad apuntan a las categorías más bajas del escalafón del agente estatal: de la F a la D, para los puestos de auxiliares y asistentes. Hay una tendencia a la nivelación hacia abajo. No se toma en cuenta que hay personas con discapacidad que ostentan títulos terciarios o universitarios, que son capaces de concursar a puestos de categorías más altas. La difusión de estos puestos sólo se lleva a cabo en la página y mucha gente no llega a enterarse, por lo que hay muchas vacantes. La inserción laboral de las personas con discapacidad en el Estado resulta muy insuficiente, tal como demuestra el estudio previo. No hay un alcance considerable de la convocatoria, teniendo en cuenta que muchas PCD no cuentan con la tecnología ni los conocimientos para acceder a dicha plataforma. Es decir que esta convocatoria parecería no tomar en cuenta estas condiciones que son problemáticas para la difusión de la búsqueda.

XIII. III Recolección de resultados de la entrevista (mediante documento de texto, de modalidad virtual).

Al realizar la lectura y revisión de todas las entrevistas realizadas a los agentes y ex agentes de la APN, hay varios aspectos a destacar.

- La entrevista tuvo dos orientaciones: una hacia los agentes que trabajan en RR.HH. y otra hacia los empleados que NO trabajan en RR.HH, en ambos supuestos todos dentro de la APN.
- Las preguntas para los agentes de RR.HH fueron las siguientes: *¿Tiene experiencia o no con personas con discapacidad?, ¿Tiene experiencia en haber compartido el trabajo con personas con discapacidad en su ámbito de trabajo? ¿Tiene alguna dificultad para abordar a la persona con discapacidad? ¿Cómo se siente usted trabajando con una persona con discapacidad? ¿Cuál es la causa de su incomodidad? ¿Ha observado en su trabajo alguna situación concerniente al*

personal con discapacidad que le haya llamado la atención? ¿Nota alguna diferencia en el resultado del trabajo? ¿Qué opinión le merece la existencia de un cupo de reserva de empleo para el personal con discapacidad? ¿Conoce las legislaciones y tratados nacionales e internacionales acerca de empleo y discapacidad?

- También se abordaron preguntas dicotómicas (SI o NO): *¿Le resulta indiferente la situación?, ¿le incomoda?, ¿Desconocimiento de la problemática?, ¿Hay falta de un ámbito de trabajo propicio para el desempeño de la persona con discapacidad?, ¿Hay falta de equipamiento adecuado para el desempeño del trabajador con discapacidad? ¿Observó u observa dificultad en la integración al grupo de trabajo por parte del trabajador con discapacidad? ¿Hubo o hay dificultad del equipo de trabajo para aceptar la participación del trabajador con discapacidad? ¿Considera que le resta productividad a su desempeño? ¿Ha recibido capacitación referida a la cuestión de la discapacidad vinculada al acceso al empleo? ¿Considera que es necesario introducir mejoras para facilitar el acceso al empleo de las personas con discapacidad? ¿Tiene propuestas de mejoras con respecto a la gestión de la cuestión de la discapacidad en el área de RH? ¿En su ámbito de trabajo cumplen con el cupo de empleo destinado al personal con discapacidad? ¿Percibe la existencia de una actitud prejuiciosa que dificulta la inserción laboral del personal con discapacidad?*
- Para el resto del personal con discapacidad (sensorial y motora), éstas fueron las preguntas: *¿Cómo entró a trabajar en el organismo? ¿Cómo fue su proceso de selección? ¿Fue dificultoso para Ud. en alguna manera? ¿Considera que tuvo una buena inducción en su espacio de trabajo? ¿Su espacio de trabajo contó/cuenta con los elementos que necesita para desempeñar sus tareas eficazmente? ¿Tiene sugerencias para mejorar en su espacio de trabajo? ¿Cómo es su relación con sus compañeros? ¿Con sus directivos?, ¿Se siente a gusto trabajando ahí? ¿Proyecta seguir estando en ese lugar?, (ex agentes) ¿Cuál fue el motivo que los hizo dejar el trabajo? ¿Retomaría ese trabajo cambiando algunos aspectos? ¿Se sintió integrado/a en su espacio de trabajo?*
- Con estas diferenciaciones, lo que se busca es detectar mejor las representaciones sociales en el discurso y notar si hay contradicciones.
- Considerar en el discurso las diferencias en la misión y visión de aquellas personas y compararlas con lo que se espera en el cumplimiento de las leyes y otras

reglamentaciones, tanto nacionales como internacionales, a las que el país adhiere mediante tratados.

- Considerar las vivencias y cómo se diferencian según su estatus personal dentro del organismo.

Se analizaron 15 entrevistas, de las cuales 9 corresponden a agentes de RR.HH. y las restantes del personal de planta y contratado, todos de la APN. Se aclara que de las siguientes entrevistas son sólo algunas de las que se extrajeron lo más sustancial; y aquellas que no se mencionan, es debido a que no se consideraron relevantes para ser mencionadas.

Del personal de RR.HH.

- Un empleado superior de RR.HH. de **CONICET** declara que tiene amplia experiencia de trabajo y relaciones con personas con discapacidad, desde hace varios años atrás (familiares y compañeros de colegio y en trabajos previos al actual.) Declara lo siguiente: *“En lo personal, me tocó que muchos de los trabajos realizados con personas discapacitadas sean de tipo artesanal o intelectual. Si las condiciones del espacio y equipos de trabajo están adaptadas para una persona discapacitada, no he notado problema alguno y hasta he notado que el resultado es mejor que el promedio. En los aspectos de tareas intelectuales (investigación, enseñanza, etc.) siempre fue un excelente trabajo. Como regla general noto una suerte de mayor atención a los detalles que en el promedio o que yo mismo, siendo ellos los que me corrigen y me hacen notar pequeños errores y defectos en las tareas”. “Trabajé en una época en una imprenta braille, y dándole soporte técnico a personas no videntes, fue verdaderamente un aprendizaje para mí porque tuve que interactuar mucho y de diversas formas. En mi trabajo actual no interactúo normalmente con personas con discapacidades, pero sí conozco trabajadores con discapacidades de otros institutos”. ¿Tiene alguna dificultad para abordar a la persona con discapacidad? Verdaderamente, por mi experiencia personal anterior, los casos que trato ahora no me resultan problemáticos al tratar con personas con discapacidades. Si en un principio me resultó difícil. Como me dijo un amigo que es no vidente “soy ciego no sordo, no grites” o un amigo que está en silla de ruedas “no me grites que se te escucha desde ahí arriba” y “no me trates como tonto, si sólo soy hemipléjico”. Creo que al principio sí me costó, pero luego me acostumbré a tratarlos por lo que*

es más fácil interactuar con distintas personas en distintas situaciones. ¿Cómo se siente usted trabajando con una persona con discapacidad? No tengo problema, los considero iguales a mí, no hago diferencia en el trato y el respeto hacia ellos. Siempre estoy atento a que puedan desarrollar sus tareas asignadas, no porque tema que no pueden, sino porque a veces pueden necesitar que les acerque algo que no está fácil para que lo encuentren (esto porque el lugar de trabajo no suele estar adaptado a ellos). Prosigue expresando que no le resulta indiferente el tema, y que le causa incomodidad no tanto por el tema en sí mismo sino por las dificultades que atraviesan las personas con discapacidad, y por la falta de adaptación de los lugares de trabajo acorde a sus necesidades. Considera que no se le dan los espacios ni los estímulos adecuados. Por otra parte, señaló que tuvo dificultades para trabajar con un grupo de invidentes quienes tuvieron mala actitud, remarcando que también vio cómo otros compañeros de trabajo tampoco tuvieron buena predisposición al tener que colaborar en el trabajo con compañeros con alguna discapacidad. “*En algunas oportunidades me tocó observar como se les asignaba una tarea que era muy complicada y hasta imposible de desarrollar para ellos por sus capacidades y los jefes, por desconocimiento, desinterés o intencionalmente, asignan estas tareas a veces.*” Señala que no tuvieron ninguna capacitación organizada en el trabajo para aprender a trabajar con las personas con discapacidad y cómo mejorar su acceso laboral. Considera que falta mejorar esto. Ante la pregunta de qué opinión le merece la existencia de un cupo de reserva de empleo para el personal con discapacidad, responde lo siguiente: “*Creo que es una forma de discriminación positiva, porque plantea que le dan el trabajo por ser una persona con discapacidad y no por sus aptitudes y conocimientos. Creo que sería muy bueno si no se hiciera esa diferencia, pero si las entrevistas de trabajo fuesen verdaderamente objetivas y no sujetas a los prejuicios y preconceptos de las personas con discapacidades que pueden tener los responsables de tomar gente a cargo*”. A su vez informó que en su ámbito laboral no cumplen con el cupo del 4% , a la vez que percibe actitudes prejuiciosas que dificultan la inserción laboral de las personas con discapacidad. Tampoco conoce en profundidad las normativas nacionales e internacionales con respecto al asunto.

- Una directiva importante de RR.HH. del **Ministerio de Trabajo**: declara que tiene experiencia trabajando con personas con discapacidad, que no le supone dificultad alguna abordar a estas personas, y en su ámbito de trabajo señala que se adaptaron los espacios para que pudieran trabajar adecuadamente. Se les realiza inducción,

adaptación para que puedan integrarse adecuadamente al equipo de trabajo, quien colabora activamente para la integración. Considera que no les resta productividad y no evidencia diferencias en el resultado. En el Ministerio de Trabajo hay capacitaciones para trabajar con los empleados con discapacidad (conoce las normativas al respecto tanto nacionales como internacionales). Señala que aunque hay capacitaciones, siempre se pueden llevar a cabo ajustes razonables y tiene propuestas de mejoras tales como confeccionar un cuestionario para los agentes con discapacidad del organismo y poder detectar las necesidades de los mismos en materia de RRHH. Aprueba el cumplimiento de la reserva del 4% del cupo laboral en la APN, señalando que en este ministerio se cumple con ese cupo, no percibiendo actitudes prejuiciosas.

- Otro directivo de RR.HH del mismo ministerio, marca casi igual que su colega, que recibió capacitación y no le resulta incómodo tratar el asunto. Señala que en el ministerio se adapta ediliciamente y los puestos de trabajo se adaptan a la persona. Dice que las propuestas de mejoras salen generalmente de la Dirección de Infraestructura y Servicios Generales. Concuere da con el cupo del 4%. Tampoco percibe la actitud prejuiciosa en el Ministerio, y expresa que también conoce las reglamentaciones necesarias
- Una persona que trabaja en **UPCN-CIOT** (Comisión de Igualdad de Oportunidades y Trato), señala que en su ámbito de trabajo tienen como uno de sus ejes la discapacidad. Señala que ahí se adaptan ediliciamente y también los espacios de trabajo. No le supone dificultad alguna abordar a la persona, para ella el respeto es clave. Considera que siempre son necesarias las capacitaciones (para mejorar la integración sociolaboral), las mejoras siempre son necesarias y remarca que en muchos lados no se contemplan las necesidades de las personas con discapacidad (menciona un caso en un edificio que a una persona con una discapacidad motora le toma mucho trabajo subir al quinto piso siquiera para fumar un cigarrillo con los demás compañeros). Asimismo, expresó que considera que los trabajadores con discapacidad no afectan el desempeño laboral. Considera que la capacidad (laboral y competencias) de la persona no está relacionada con la discapacidad. Conoce las leyes sobre el tema, y piensa que ese cupo de reserva del 4% no debería existir, no debe haber diferencias laborales entre todos. Sí percibe los prejuicios laborales y cree que es por el temor a lo desconocido.

Del personal de planta y contratados, con alguna discapacidad (sensorial y motora):

- Un becario del CONICET declara que no tuvo dificultades de integración salvo que no podía subir a la cocina y comedor, por estar en silla de ruedas, y no poseen ascensor. De hecho ésa fue su única queja, la falta de accesibilidad en el edificio donde desarrolla su labor de becario.
- Una señora con discapacidad motora declara que estuvo 10 años anotada en SECLAS (Servicio de Colocación Laboral Selectiva para personas con discapacidad, de la Provincia de Buenos Aires), en el Ministerio de Trabajo de la Nación, y fue rechazada de varias postulaciones en Concursar.gob.ar y que, hastiada por la situación, se anotó en el registro de aspirantes LGBTI (Decreto 721/2020) y pudo conseguir una entrevista en dos meses donde blanqueó su situación, y fue contratada para el **Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad**. Declaró que no tuvo dificultad en su integración y trabajo. Renunció al trabajo por la falta de estabilidad laboral. Volvería a trabajar ahí si entrara directamente en planta y fuera totalmente de la modalidad home office salvo casos especiales. Se encuentra ahora en la administración pública provincial y con estabilidad laboral.
- Un empleado de categoría E del **Ministerio de Desarrollo Social** resumió su proceso (selección, inducción y trabajo en general) como bueno, sólo adujo ciertas dificultades en el proceso de la selección, cuando tenía que completar los exámenes y otros procesos a través de la PC.
- Una ex empleada con hipoacusia del mismo Ministerio cuenta que se postuló por concurso público y destacó que tomó tres años el proceso de selección. Consideró que no tuvo una buena inducción en su área de trabajo, *“ni siquiera sabía lo que había que hacer. Era un área muy nueva y no tenía los objetivos muy claros. Mi espacio de trabajo no era eficaz porque las mesas de las oficinas tenían paneles y eso me obstruía la visión de mis compañeros (lectura labial) a la hora de intercambiar tareas en el día, por lo que tenían que levantarse ellos o yo para poder verlos. El uso del teléfono no es un elemento eficaz para personas sordas e hipoacúsicas. Tuve una situación en la que no estaban mis compañeros y sonaba el teléfono muchas veces, yo lo escuchaba pero no podía atender. Entonces le pedí a*

otro compañero de otra mesa que atendiera.”. El uso de paneles en la mesa es una barrera visual para ella, y considera que los aparatos de teléfonos son innecesarios y molestos en las mesas de las personas con discapacidad auditiva. De todos modos señala que su relación con sus compañeros y directivos fue buena. Renunció por motivos personales. Al preguntársele si retornaría a ese trabajo dijo que sí, pero que cambiaría la remuneración porque es muy baja, porque en lo demás se sintió integrada a su espacio de trabajo.

- Un agente también de Desarrollo Social cuenta su experiencia: *“Yo me enteré del concurso a través de mi profesora de Braille, una vez que me registré en la página, fui y me inscribí personalmente. Ahí la verdad no me puedo quejar, las chicas que me recibieron los papeles me trataron muy bien. Desde que entregué los papeles hasta que di el examen pasaron más de tres meses, y finalmente, en la entrevista, me trataron bien, y me preguntaron si necesitaba algún tipo de apoyo o algo. En diciembre del 2015 me entere que había quedado, pero recién en noviembre del 2017 me llegó la notificación para ir a firmar la orden de mérito (durante todo ese proceso nadie del ministerio, se comunicó conmigo para decirme que estaban revisando el concurso, si no fuera por nosotros que llamábamos de vez en cuando, no sabíamos qué pasaba). Luego una vez que firmé la orden de mérito, me dijeron que para febrero o marzo iba a estar trabajando. Recién entré en octubre del 2018...otra falla del ministerio que no fueron capaces de decirnos qué pasaba, si no fuera que llamábamos día por medio, seguramente no habríamos entrado a trabajar”. Sobre su espacio de trabajo, dijo que “mi discapacidad no me impidió tener problemas a la hora de desenvolverme en mi espacio de trabajo. La verdad que mi discapacidad no tiene ningún impedimento a la hora de moverme. Pero lo que noté, fue que el primer edificio donde estuvimos, noté que no había una rampa para las personas que necesitan silla de ruedas, y las puertas de entrada a la oficina eran chicas, y los baños no estaban adaptados. En el segundo edificio que tuvimos, cumplía gratamente con la mayoría de las demandas para las personas con discapacidad.”. Sobre su relación con el equipo de trabajo: “La relación con mi grupo fue relativamente positiva, salvo que el grupo estaba dividido y me hablaba más con los que compartía el día a día. Al haber cambio de gestión (2019-2020), mi secretaría se disolvió, y en la actual, al estar en pandemia, no tenemos un trato fluido con mis compañeros, a pesar de que cuándo nos vemos la relación es positiva.*

En un futuro cuando sienta que tenga más confianza y experiencia, me gustaría cambiar de área”.

XIV. ANÁLISIS GLOBAL

Pueden apreciarse diferentes posiciones, ya sea desde el punto de vista de RRHH, tanto como desde el punto de vista del empleado; y hasta dentro de los propios RR.HH, que evidencia una carencia de línea política organizativa (desde **Jefatura de Gabinete de Ministros**, es decir, la Secretaría de Empleo Público) que baje uniformemente hacia los ministerios y otros organismos del Estado. Se observa que en RR.HH de cada organismo estatal hay diferencias entre sí: el **Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social** demostró ser el más organizado y capacitado. De **CONICET** se obtuvo respuestas ambivalentes (algunos accedieron y otros se negaron, ignorando deliberadamente a la autora, aun expuesto el objetivo y dándose a presentar como agente del Estado, al igual que ellos).

Lamentablemente la autora no obtuvo respuestas concretas de RR.HH. de **Desarrollo Social**, lo que muestra claramente el desinterés en colaborar con la tarea de clarificar y mejorar los aspectos de su área en torno a las políticas con los empleados con discapacidad. Vistos los largos plazos (tres años) del proceso de selección hasta el ingreso formal a la organización, se evidencia una posición de desinterés, parsimonia y trato disparate en RR.HH. de Desarrollo Social hacia los empleados con discapacidad.

La autora misma debió esperar también tres años para entrar. No hubo ninguna comunicación que partiera de ellos, sino que sucedió como señala uno de los entrevistados, que estuvo llamando constantemente a MDS. Otra entrevistada agregó que el área a la que fue destinada no tenía las ideas muy claras y no sabía qué hacer con su puesto. Esto evidencia la falta de políticas claras y un enfoque englobante de RR.HH. de MDS: se hizo la convocatoria con el mero propósito de cumplir con el cupo del 4% . Pero no se profundiza en lograr el objetivo de una adecuada inducción, o no se piensa claramente en la relación puesto- trabajador (y viceversa, que vemos en dos ejemplos en la entrevista: una renunció por “razones personales” y otra , presumiblemente porque no hay correlación entre su propio saber y el puesto, además del factor económico desmotivante, que también señala la primera persona). Además que claramente algunos de sus edificios no cumplen con las

reglamentaciones edilicias de acceso. O sea, no hay coherencia actitudinal y discursiva entre la convocatoria, los puestos y los edificios donde son destinados. El Estado parecería no tener una metodología e implementación sistemática de la colocación de las PCD dentro de sí.

Lo expuesto permite hablar de un choque de realidades, un choque que demuestra prejuicios existentes en la sociedad. ¿Qué son estos prejuicios?. El prejuicio es una actitud cultural, social que tiende a excluir. Parte de un conjunto de creencias, tanto personales como aprendidas, que tiende a propiciar conductas desfavorables respecto de personas dentro de un sector (en este caso, la discapacidad). El prejuicio incide en la conceptualización, una forma de ver y pensar de forma desfavorable sobre este sector social, que se traduce en dos vías: el desagrado (componente emocional) y las actitudes físicas discriminatorias que se traducen en lenguaje corporal (alejamiento, rechazo de la cercanía, abandonar el lugar donde hay una persona con discapacidad). También puede haber actitudes agresivas: en el lenguaje, como ser insultos, desprecios, etc. y agresiones físicas tales como empujones, patadas, golpes, etc.

Van Dijk (1996) señala que estas creencias organizan y fundamentan las representaciones sociales compartidas por los miembros de grupos ideológicos. Son la base de los discursos y otras prácticas sociales de los miembros de grupos sociales. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006)⁸ precisa que debe entenderse por discriminación por motivos de discapacidad en los siguientes términos: *“Se entenderá cualquier distinción, exclusión o restricción por motivos de discapacidad que tenga el propósito o el efecto de obstaculizar o dejar sin efecto el reconocimiento, goce o ejercicio, en igualdad de condiciones, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales en los ámbitos político, económico, social, cultural, civil o de otro tipo. Incluye todas las formas de discriminación, entre ellas, la denegación de ajustes razonables.”* (p.5).

Por su parte, Vargas (2013) habla sobre los prejuicios sutiles partiendo de Pettigrew y Meertens (1997), que señalan que se traducen en *manifiestos* y *sutiles*, que aluden a un sentimiento o preconcepción generada sobre otra persona sin evidencia certera de que su existencia sea real. Las personas no siempre reconocemos o aceptamos tener prejuicios sutiles, dado que son tácitos, contenidos, silenciosos y subyacen a lo que intencionalmente

⁸ ONU (2006) Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tcccconvs.pdf> (texto)

se expresa y deja ver. Son expresiones socialmente aceptadas sin denotar explícitamente el sesgo discriminatorio. Van Dijk también dice que los modelos de contexto pueden ser *ideológicamente prejuiciados* como resultado de actitudes subyacentes que son por sí ideológicas (Schein, 1982). Los modelos de contexto prejuiciados pueden dar como resultado discursos prejuiciados (Van Dijk, 1996, pág. 65).

Algunos actores del Estado, - la esfera social y política del Estado es el contexto- ya sean de la esfera superior, intermedia o inferior pueden tener actitudes discriminatorias, como el ejemplo que nos contó el señor del CONICET. Volviendo a Van Dijk (1994), esos grupos - agentes del Estado- dominantes de la esfera sociopolítica detentan el poder con el cual pueden tener actitudes discriminatorias. También pueden manipular, usar formas discursivas de dominación, de desigualdad y de limitaciones de la libertad. ***“La gente que tiene el poder, desde el Presidente, el primer ministro, hasta el profesor, el médico, son personas que hablan”*** (págs. 8-9). Vargas (2013) señala que los prejuicios hacia las personas con discapacidad son construidos desde sus esferas sociales y culturales. La sociedad misma construye, forma a sus individuos en grupos con diferentes motivaciones y metas (Schein, 1982).

Esos prejuicios sutiles también se evidencian en el análisis del discurso, como marca Van Dijk (2004, pág. 23): *“se intenta especificar qué expresiones o significados del discurso dan lugar a qué clase de inferencias u otros procesos mentales”*. Propone estrategias semánticas discursivas para poder develar los procesos mentales que derivan de la ideología, que son:

1) la estrategia de representación positiva de la persona propia y de representación negativa de los otros ajenos; 2) representación positiva del grupo propio o de pertenencia ante los demás y representación negativa del otro grupo ajeno al que rechaza , y 3) enfatizar positivamente los aspectos del grupo propio o de pertenencia y descalificar la información pertinente al grupo ajeno (Van Dijk, 1994, pág. 32-39).

Estos prejuicios aplicados a la PCD dan lugar a la segregación: los hacen trabajar aparte, no se juntan con ellos, ponen trabas para la interacción social (volvemos a los ejemplos anteriormente mencionados en la Entrevista: el señor en silla de ruedas que no podía subir a comer y fumar; y la ex agente de MDS no podía ver a sus compañeros por las barreras visuales en las mesas de trabajo).

El grupo ajeno es considerado como gente que “no es igual a nosotros”, padece los tratos derivados del desconocimiento. Por lo general, el temor a lo desconocido se resuelve por

dos vías: ataque o huida-desconocimiento, rechazo (una fórmula psicológica muy habitual en la humanidad). Lo ajeno, no conocido, se vuelve amenazante para ellos.

En cambio, cuando hay algo de información, se produce una discriminación positiva: se refuerzan los aspectos “negativos” de las personas con discapacidad, y promueven los sentimientos de lástima, compasión, algo de empatía, dependiendo de la propia historia personal de la persona. También puede haber reacciones de idealización y admiración (“*oh, qué bueno que pudiste recibirte de la universidad- acentuando la cara de asombro-*”).

También puede suceder un *efecto perceptual - de etiquetación-* : se pone de relieve, se percibe sólo la discapacidad, no la persona y sus aspectos personales, únicos, diferentes de otros (el mismo concurso del Ministerio de Desarrollo Social en 2015 no diferenció entre características específicas -competencias, por ejemplo- para los puestos específicos: se centró en la mera persona con discapacidad, aún si había alguna que la hacía inapropiada para desempeñar adecuadamente el puesto).

Ahora se verá cómo es el asunto de los prejuicios en el sector privado, y para ello se tomará un estudio de una empresa de RR.HH, que es una agencia reclutadora multinacional muy conocida, siendo la misma nombrada como Adecco.

En 2019 esta empresa publicó un paper donde mostró una encuesta a varias empresas del sector privado con respecto a las políticas inclusivas “*Respecto de las áreas en las que se desempeñan o eventualmente se desempeñarían (en empresas predispuestas a contratar personas con discapacidad)*”. El trabajo mostró que mayoritariamente, *el 49,51% de los casos se desempeñan o desempeñarían en el área Administrativa, el 2,69% en Recursos Humanos, luego los porcentajes son menores y repartidos en todas las áreas de la empresa incluidos Recepción, Producción, Atención al cliente, Logística, Limpieza y Depósito.*

La encuesta señala también que, aunque el 94,82% *se manifestó en estar de acuerdo en incluir personas con discapacidad en su espacio laboral, la mayoría de los empleados con capacidades específicas (el 63,32%) desarrolla tareas de nivel inicial (cadetes, auxiliares, asistencia, maestranza, u otros en tareas simples). Otro 41,38% se desarrolla en puestos que pertenecen a la órbita de mandos medios, (responsabilidad en trabajos específicos, mando medio, profesional con título terciario o de grado). Y en un nivel alto de la organización, jefatura, coordinación de sector con personal a cargo, sólo se ubica el 12,23% (pág. 8).*

El estudio en cuestión evidencia una tensión y debate presente en la sociedad con respecto a los pensamientos y los paradigmas sobre la discapacidad.

Se hizo una consulta binaria: “*las personas con discapacidad, ¿son sujetos de derecho o sujetos de protección?*” (pág. 9) y surgen las alusiones al Estado, como muestra de escurrimiento de su propia responsabilidad cívica, ciudadana, legal, y que se reducen al estado de “*protección*”- en manos del Estado, no en ellos: “*En primera instancia son sujetos de derecho naturalmente, dado que son capaces de tomar sus propias decisiones y ser actores de cambio Pero en el plano real, terminan siendo sujetos de protección de manera absoluta dado que requieren de legislaciones especiales para evitar que sus derechos sean vulnerados y para promover un igualitario acceso a oportunidades y a su integración.*” “*Creo que son personas a las que hay que cuidarlas y en las que el Estado tendría que estar presente brindando al empleador un programa de inclusión sin costos.*” “*Estamos planteando que deben ser incluidos en la actividad privada, si se los piensa como sujetos de protección debe ser dentro del ámbito estatal*”. “*En mi opinión obviamente son sujetos de derecho, pero por su especial condición, la ley debe equiparar sus desventajas, creando normas tuitivas y equiparadas de sus condicionantes*”. “*Necesitan condiciones especiales que consideren su discapacidad*” (pág. 10). El estudio de Adecco cita a Michel Foucault, quien utiliza la categoría “*discurso*” como una fuente constitutiva de las cosas en sí mismas. No piensa al “*discurso*” como una presentación o descripción simbólica de algo, o como una superficie de contacto entre una realidad y la lengua, sino que piensa el discurso como una práctica que es formadora de los objetos de los cuales habla. Desde esta concepción, se entienden estrechas relaciones, como por ejemplo, la relación que hay entre el “*discurso*” y la política; entendiendo a su vez en este campo, al discurso como una herramienta por medio de la cual se lucha. *Quien siente “pena” por una persona porque posee capacidades diferentes a las propias hace un análisis autorreferencial, y por lo tanto individual, acotado y arbitrario. Quien percibe al otro como “alguien distinto” (al mencionar “lo distinto” en este caso nos limitamos estrictamente al contexto de este estudio sin ahondar en el corpus filosófico de la otredad), o quien vea al otro como un “problema” o “dificultad”, tiene que revisar profundamente sus paradigmas sociales, y aquí nos referimos a ámbitos mucho más extensos que los laborales. El prejuicio en el ámbito laboral es un reflejo del prejuicio social.* (pág. 11). Así, el estudio llega a esta conclusión final.

Ahora bien, extrapolando al sector público, también se hallan las mismas posiciones en el discurso político, y en lo que significan las leyes en vigor referentes a la discapacidad.

El área de RR.HH. de la APN no escapa a la conclusión lapidaria del estudio, justamente porque el prejuicio no difiere del espacio público ni del privado, es subyacente a todos.

Para la Organización Internacional del Trabajo, hay *barreras invisibles* con las que se pueden encontrar las personas con discapacidad. El término «*barreras invisibles*» fue expresado en los años 70, que refieren a los obstáculos artificiales e implícitos que, derivados de prejuicios psicológicos y estructurales, impiden que las mujeres- y otros sectores minoritarios- ocupen puestos directivos de nivel superior.

Para hacer frente a estas situaciones, la OIT (2017) propone “*ajustes razonables*”; se trata de acciones concretas para hacer frente a estas barreras y contribuir con ello a la igualdad, diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) establece que por ajustes razonables se entenderá como: “*las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales*”⁹.

Un ajuste razonable implica la realización de uno o más cambios que sean apropiados y necesarios para la adaptación de las características particulares de un trabajador o candidato a un puesto, de manera que pueda gozar de los mismos derechos que los demás trabajadores.

De ninguna manera puede imponer una carga indebida a un empleador, ni tampoco conceder a un empleado un beneficio o ventaja injusta sobre los demás. “*Un ajuste razonable en el lugar de trabajo podría consistir en algún apoyo adicional, apoyo que podría consistir en reuniones periódicas con el trabajador para examinar sus tareas y su calendario, o una rampa de acceso aunque sea móvil, para superar barreras edilicias. En ambos casos son costos mínimos o nulos para el empleador, y aporta beneficios concretos tanto para el empleador como para el trabajador*”, finaliza el estudio de Adecco (pág. 12).

Con respecto a los ajustes razonables se podría hablar de los ajustes físicos (adecuación edilicia, equipos de trabajo, etc.) y los ajustes psicosociales, es decir, que la persona debe

⁹ Art. 2 CPCD. Para la CPCD, obstaculizar y/o denegar los ajustes razonables es discriminación. Determinados trabajadores pueden encontrarse con barreras para acceder al empleo o ascender o permanecer en él debido a factores tales como el entorno físico en el lugar de trabajo o el modo en el que se organiza el trabajo. Con los ajustes razonables se pretende suprimir o reducir esas barreras adaptando la manera existente de hacer las cosas o suprimiendo las barreras físicas en el lugar de trabajo allí donde sea necesario y viable, como sustituir escaleras por rampas con el fin de facilitar el acceso a quienes utilicen sillas de ruedas.

adecuar sus esquemas mentales para ser capaz (o no) de trabajar con (y para, ¿por qué no?) una/s persona/s con discapacidad.

Sobre ello, tenemos que hablar de la estructura organizacional del Estado que resulta diferente a la de una empresa, ya que las metas son diferentes (servicio público, resolución de problemáticas ciudadanas, aspectos legales, y varios más). Predomina una estructura burocrática, porque según Max Weber (1977), el Estado como organización política establecida, que opera bajo tres principios: 1) el Estado como articulación jurídica, organizado bajo normas, leyes, etc, 2) bajo estas normativas legales se distribuyen las acciones del Estado para cumplir los objetivos- deberes oficiales - y 3) para el cumplimiento de todo lo anterior se organiza un aparato, constituido por personas que se distribuyen en varios niveles, con sus escalafones, y deben ser personas debidamente cualificadas.

Es decir, es el proceso mismo de la administración burocrática, donde hay una distribución muy jerarquizada de roles y funciones.

Según Schein (1988), las metas de la organización y sus objetivos se formulan desde un cuerpo político electo (la visión mayoritaria social los ha colocado a dirigir el gobierno). Para la concreción de dichos objetivos formulados, se conforma esa organización tangible, con objetivos expresados de acuerdo a los valores del grupo político elegido, con visiones particulares que dirigirán las misiones a concretar.

Es decir que ese grupo político tiene una *cultura* propia que dirige sus acciones, las fundamenta. Esa cultura se sustenta sobre presunciones básicas sobre el trabajo, poder, y todas las dimensiones que abarca.

Dichas presunciones básicas y valores se traducen en modelos, prácticas e instrumentos de gestión y se expresan a través de artefactos o símbolos - aspectos tangibles e intangibles- que comparten los miembros de la organización (Karpf, 2016, cap.3). Entonces todo eso, en el Estado, se traduce en las normativas, leyes, una administración que se subdivide en el poder ejecutivo, judicial y legislativo.

Nos centramos en el Poder Ejecutivo, que implementa y acciona todo para cumplir con los objetivos propuestos por la política imperante.

Esto lo hace a través de los miembros de la organización, los agentes, funcionarios y otros tantos que se sectorizan en niveles desde funcionarios, y agentes públicos que se nivelan desde el A -superior- al F- inferior-, cada cual con sus características y sus grados y tramos

que marcan su carrera. Éstos últimos se agrupan bajo el SINEP (Sistema Nacional de Empleo Público), siendo un Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial, el cual fue homologado en 2008.

Esta cultura imprime, como artefacto, su propio clima organizacional, que puede ser más variable, siendo un conjunto de condiciones con impacto sobre las apreciaciones subjetivas y compartidas en sus agentes, funcionarios, etc. que repercuten en sus comportamientos, acciones, ya sea en lo individual como en lo colectivo (dentro de su campo de acción). Dichos comportamientos pueden ser de aceptación, rechazo, bienestar o malestar que afectan al clima organizacional (son factores subjetivos).

Los factores objetivos son los contextos o condiciones organizacionales y/o situaciones externas a la organización.

Para un análisis del clima organizacional se toma en cuenta también un factor subyacente, subjetivo, que condiciona el accionar del personal: el **contrato psicológico**.

Fuera del contrato en papel que regula sus funciones, remuneración y deberes, se establece el contrato psicológico, que no es otra cosa que el conjunto de expectativas, necesidades e intereses proyectados en la organización. Creencia que se sostiene en una creencia de reciprocidad y cumplimiento, de modo que los niveles de acuerdo y desacuerdo sobre lo pautado en las partes está sujeto a las creencias, paradigmas e interpretaciones. Éstas son individuales y colectivas, las obligaciones en el ambiente laboral, el agente presta sus servicios y el Estado da su aporte que cumple (o no) sus expectativas. Este intercambio es el contrato psicológico y se sostiene sobre la creencia de un intercambio justo, equitativo y de confianza (Karpf, 2016, pág.130).

Ahora bien, ¿qué pasa con el contrato psicológico entre los agentes de RR.HH de la APN?

Estos agentes dan su prestación conforme a sus funciones y también fundado en sus expectativas, en el cumplimiento de la (su) misión, o de lo que interpretan como tal.

En un ambiente burocrático, esta interpretación no debe dar lugar a dudas, y se basa en las normativas y leyes, que se deben acatar. De todos modos, puede haber lagunas en las leyes.

Y esas lagunas son las que dejan al libre albedrío la interpretación, según sus propias creencias, formaciones, juicios, etc.

Por eso, en las consultas a los entrevistados en el cuestionario referido al cupo del 4% en la APN y cómo se debe interpretar, dada su ambigüedad, se mostraron las opciones derivadas, y salieron opiniones variadas. He ahí el problema, cuando no se especifica claramente la meta, la función, deja lugar a la libre interpretación y abre vías a preconceptos, prejuicios que pueden interferir con el objetivo original.

Lo expuesto, afecta a los agentes empleados que pasan por el concurso público. Tienen un conjunto de conceptos, objetivos (en cuanto al rol que supuestamente deben desempeñar) y subjetivos (sus propias ideas y las del clima, que pueden combinarse o chocar). Se tiene la percepción de un supuesto apoyo organizacional (Karpf, 2016, pág. 144) donde al principio hay una idea de seguridad, confianza y se abocan a sus responsabilidades.

Esta sensación de seguridad, dice Karpf, debe ser provista tanto por la organización como por los supervisores directos.

Mas, ¿qué se hace cuando hablamos de una organización muy grande con varios niveles al cual responder? ¿Ante quiénes se reporta, más cuando están los trámites por GDE -Gestión Documental Electrónica- un medio mucho más impersonal-? ¿Quiénes deben velar? Los coordinadores y directivos del área pueden traer su propio bagaje de prejuicios que también pueden chocar con los objetivos de RR.HH. y se crean desencuentros, una especie de teléfono descompuesto, donde se va perdiendo la confianza y la objetividad.

Cuanto menos clara es la función en el puesto, más inseguridad trae, se rompe el vínculo, el apoyo organizacional, y no es posible sostener ya el contrato psicológico.

Eso se evidencia en la entrevista de los empleados con discapacidad, donde una renunció por “razones personales” (la autora supone que estas razones personales se debieron a que no se sintió encajada en el Estado, y no veía clara su función y la situación la enervaba y decepcionaba a la ex- agente, que terminó de definir con su renuncia).

No existe fácticamente la justicia distributiva en el Estado por sus propias características.

No hay recompensas ni reconocimientos sustanciales como se estila en el sector privado.

Es más, hacer carrera toma muchísimo más tiempo que en el sector privado. Para postularse a otro puesto, deben tener diez años trabajando en el organismo. Se hacen evaluaciones de desempeño una vez por año, y se emite el veredicto vía GDE. Otra vez la despersonalización burocrática.

Tampoco promueve al compromiso organizacional, al buen desempeño, justamente por la falta de claridad en sus puestos, que se sienten más “relleno” más que estar ahí por sus aptitudes. No sienten que *deben* demostrar porque el contrato está roto.

Esto conlleva a un círculo vicioso: realimenta el prejuicio de que los empleados con discapacidad “*no saben/no quieren*” trabajar, sin ahondar en las causas. Se reemplaza o deja vacante el puesto, y esto también lleva a la idea de que “*no hay gente apta*” por parte de RR.HH, quienes ponderan las características del postulante con meros puntajes (cuanto más calificado, más puntos).

No se realizan o se realizan muy precariamente entrevistas para conocer mejor al candidato, el supuesto que prima en el Estado es que el candidato debe ser lo *suficientemente idóneo* para el puesto. ¿Quién puede constatar el ejercicio? El supervisor: el coordinador, el directivo y hasta los compañeros, que pueden ser sus alicientes o sus obstáculos. El ejemplo del entrevistado que no podía socializar con sus compañeros en otras áreas evidencia que no hay una real preocupación del sector por la integración, para que pueda desempeñar mejor sus tareas, tanto en lo físico (falta de accesibilidad) como en lo subjetivo (no se evidencia apoyo, está solo). Los supervisores no toman riendas en el asunto, no asumen posiciones de liderazgo, no promueven un clima tendiente al compromiso de todos.

Cuando no hay canales de comunicación adecuados, o cuando son tan impersonales que desalientan u obstaculizan cualquier reclamo (el GDE no es una vía idónea, y no siempre el supervisor está o está “muy ocupado” o relativiza la situación. Generalmente están enfocados al cumplimiento de los objetivos más allá de las personas. De esta manera no es factible generar compromisos duraderos y creíbles entre los agentes y el Estado. El involucramiento es parcial: en algunos sitios se da, en otros no. No hay una postura enfática que baja a toda la APN por igual.

El compromiso es el resultado de un vínculo, dice Karpf (2016, pág. 147), de intercambio entre la organización y sus integrantes y viceversa, que *debe ser continuamente construido en el corto, mediano y largo plazo*.

Por otro lado, viendo la página Concursar (www.concursar.gob.ar) se hace evidente que los cargos con reserva para el personal con discapacidad tienen una tendencia a subestimar la preparación académica, la gran mayoría los cargos son de “asistente”, nivelando para abajo. Los puestos con categoría superior suelen ser escasos.

Hay varias personas con discapacidad con títulos universitarios y el Estado tiene para ellos puestos con reserva según Ley N°22.431, art. 80. La organización manifiesta así una tendencia a subestimar, marginar al personal con discapacidad agrupándolos en un *sector aparte*. Hasta en la distribución espacial de los puestos de trabajos también tiene tendencia a ser marginal, a un costado, potenciando su invisibilización.

No se los tiene generalmente en cuenta, como demostró el ejemplo del trabajador con discapacidad motora que no podía acceder a todos los espacios del trabajo ni podía interactuar con sus compañeros, propiciando el aislamiento laboral. Es una forma de discriminación encubierta.

Si vamos a Chiavenato (2009, pág. 95), hablando sobre el diseño organizacional que explica los procesos organizacionales, los cuales son la diferenciación y la integración para conciliar la misión y los objetivos de la organización, su estrategia, las demandas del entorno, las demandas tecnológicas, y las demandas de las personas involucradas, a fin de hacerla adaptativa al cambio a fin de conservar la eficacia, eficiencia interna para poder responder mejor, además de ser un nodo central directriz que responde a las necesidades sociales del momento.

¿Cuál es la misión, visión y objetivos del Estado? Representación jurídica en un territorio dado que maneja una sociedad regulada por leyes (los tres poderes), y esas leyes responden a las necesidades y demandas. Se dirige generalmente a unos objetivos de bienestar social, económico, jurídico.

Cuando el Estado falla en el bienestar social y jurídico, nos hallamos ante problemáticas internas que deben trabajarse. Se debe notar que desde la web (www.argentina.gob.ar) el Estado declara las misiones, visiones y valores *desde sus organismos*, que varían según sus funciones, pero no desde sí mismo.

Es decir, que las misiones, los valores y visiones NO son englobantes, no son generalmente compartidas sino que varían en cada organismo. Podría sugerir una falta de decisión política (a nivel gobierno) o los da por sentado, desde su propia posición que no necesita demostrar nada.

Por ello es que *implícitamente* da vía libre para que cada organismo haga según el proceder e ideas en conjunto de los grupos de trabajadores del mismo. O sea que estas personas se

guían por un conjunto de reglas, creencias y objetivos propios, además de los generales a nivel estatal.

Chiavenato dice que la misión debe definirse desde la dirección principal (la cúpula de gobierno). O sea, desde el grupo político, que tiene sus propias creencias. Que debe llegar a un consenso general, y que baje a todos los organismos. Pero según lo que se ve, no es claro ese consenso, no se muestra explícitamente, no todos operan igual. O sea que esta misión (según el autor, pág. 96, parte de la filosofía grupal que incluye las creencias, valores, principios básicos de la organización que sustentan su responsabilidad social, su conducta ética y sus respuestas a las necesidades del entorno) puede tener sus cambios en el tiempo, según los avatares que sucedan.

Por consiguiente la visión queda acotada, por razones constitucionales: el proyecto de gobierno es cortoplacista, generalmente, porque son electivos cada 4 años. No se sabe generalmente si pueden tener continuidad, con las reelecciones, por lo que se asume que la visión queda corta.

No se proyecta a largo plazo, por lo que podría no demostrar interés en trabajar aquellos aspectos internos aún a mejorar. Como los gobiernos cambian cada 4 años, cambia la gente a cargo, las misiones, visiones y valores pueden diferir. Y deja un Estado con *poca acción real, efectiva y duradera*.

Recordemos que la cultura, según Chiavenato, se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta, las expectativas. Influencias que son variables como los factores económicos, políticos, legales, que se reflejan en la cultura.

Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el materialismo, el individualismo y el *cambio* (Chiavenato, 2009, pág. 120). De modo que, según estos postulados, estas situaciones que parten del Estado desorientan a los grupos de trabajo dentro del Estado, por lo que generalmente puede suceder que estos grupos actúen de acuerdo a sus propios criterios, creencias y valores, como forma de compensación. Que obviamente, difieren de otros, incluso de otros organismos. Esto fomenta la fricción y competencia entre los organismos, que propician un clima organizacional poco favorable a cambios sustanciales, cuando no se comparte entre todos la misma misión, valores y visiones.

Por lo tanto esto repercute en las metodologías de trabajo de los RR.HH. de los organismos estatales. Como ya vimos en los análisis cuantitativos, hay discrepancias de opiniones y perspectivas con respecto a cómo interpretar la ley del cupo del 4% (ya desde el vamos no es específica).

Tampoco hay muchos criterios uniformes respecto de los empleados con discapacidad. Y si hablamos de ética de trabajo, es más evidente el desinterés en colaborar en la transparencia de la información.

Chiavenato menciona que la diversidad está relacionada con las diferencias entre las personas que están en un grupo de trabajo. Esta diversidad se da en un contexto externo altamente cambiante, lo que obliga a las organizaciones a repensar y modificar las políticas internas para lograr las metas para las cuales trabajan.

La ética influye en el proceso de la toma de decisiones, determina cuáles son los valores que afectan a los grupos de interés, sirven para establecer la forma en que los directores pueden utilizar esos valores en la organización (Chiavenato, 2009, pág. 43).

Todo sistema de competencia se basa en valores de confianza y justicia. La aplicación de normas de ética es necesaria para la buena salud de la organización.

Esta misma persona menciona tres aspectos en los cuales aplica esta normativa ética, que la hace saludable (y *aceptable*) a la organización: 1) *la productividad*: Cuando hay un sistema ético en la organización, las personas se benefician de ellas respondiendo y colaborando a los esfuerzos de la organización, redundando en la mejora de la misma. 2) *aumento de la confianza externa*: cuando se observa una imagen pública positiva, donde se ve a la organización genuinamente preocupada, aumenta el respaldo y la confianza de otros a la misma. 3) *reducción de la presión social normativista*: la presión social se hace innecesaria cuando hay cumplimiento de las leyes y otras normativas orientadas a los trabajadores.

En el caso del Estado, es evidente que las nuevas preocupaciones y el interés de algunos sectores del Estado por mejorar las condiciones de trabajo y al haber adherido a la Agenda 2030, la discapacidad está incluida y se han visto esfuerzos para avanzar en los temas concernientes.

La presión se ha suavizado, mas no desaparecido. Sobre ello seguimos contemplando otros aspectos que sigue desarrollando Chiavenato para explicar el porqué: habla de tres factores

que influyen en las decisiones éticas: 1) *la intensidad ética de la decisión*, que es el grado de preocupación sobre el asunto. Ese grado es variable: es alto el grado cuando son decisiones integrales y precisas, y cuando hay mucha pertinencia personal y psicológica. 2) *el desarrollo moral*: la decisión ética depende del nivel de desarrollo moral alcanzado por la persona y/o por la organización. 3) *definición de principios éticos*: que es la guía de comportamiento establecida por la organización y orienta la conducta de la misma, por ejemplo, que los principios éticos sean de largo plazo, de justicia distributiva, etc.

Para que todo ello funcione, la organización debería introducirlo en todos sus empleados. Pero, como vimos que cada elemento de la organización (los organismos que componen el Estado) actúa por su cuenta, no hay una única misión ni únicos valores, ¿cómo opera el principio ético cuando hay tanta multiplicidad? ¿Sería esta multiplicidad una causa de la traba de la aplicación correcta de las decisiones éticas?. El tema es que también debe observar y seguir de cerca que se cumplan esos principios éticos en teoría introducidos al personal. Que respeten las normativas. Ahí ya cambia el asunto.

Las leyes están, pero como vimos, el cumplimiento es parcial o solapado. Para ello, están las capacitaciones que deben derivar de la Secretaría de Empleo, y/o el área de RR.HH. de cada organismo, que deberán dar concientización, capacitación para lograr credibilidad y seguir difundiendo la normativa ética.

Entonces, vamos a otro punto: la personalidad y las creencias propias de las personas que trabajan en la APN.

Respecto del punto anterior, y atendiendo a una de las preguntas que se hicieron al principio, ¿estos aspectos pueden interferir con la correcta aplicación de los principios éticos y normativos de la aplicación de la ley del cupo del 4% y otras normativas afectadas al personal con discapacidad? ¿Pueden operar los prejuicios al respecto?

Chiavenato (2009, pág. 195) se adentra sobre las teorías de la personalidad y los test. Que en RR.HH. de la APN NO se aplican. No hay forma de saber si las personas tienen la habilidad necesaria para dirigir los esfuerzos para el cumplimiento. Ni del propio personal, tampoco se trabaja en la motivación. Por eso es difícil precisar sobre el sentido de la responsabilidad.

Como vimos en los resultados de la encuesta y en la entrevista, hay opiniones diferentes sobre el trabajo con las personas con discapacidad que develan prejuicios. ¿Dónde está el

sentido de la responsabilidad con la organización, más allá de las propias ideas? Ese sentido se devela bastante sinuoso y poco perceptible en algunos lados.

En Min. de Trabajo es perceptible y está muy desarrollada la responsabilidad y ha estado trabajando en ello desde hace varios años.

En Desarrollo Social no se observa, o al menos, es muy vago. Es decir, que parece que el aparato de RR.HH funciona fragmentariamente, bajo varias líneas que no siempre se ve dónde convergen.

Por ejemplo, por cuestiones edilicias y organizativas, las áreas dentro de RR.HH. se reparten en diferentes edificios. En el edificio de Alsina 1884, está el área de RR.HH. orientada a la capacitación del personal de Desarrollo Social. También tienen a una RIDEL, Responsable de Inclusión y Desarrollo Laboral de las Personas con Discapacidad (creada en 2021, por la Resolución 3/2021, por la Secretaría de Gestión y Empleo Público con la Agencia Nacional de Discapacidad). Se explayará sobre el papel del RIDEL más adelante.

En CONICET es ambiguo. No se promueve como debería ese sentido de ética en el personal, en todos los organismos, en el sentido de un postulado firme, único, por encima de todos, a nivel global; por lo tanto no se promueve a la motivación del personal al cumplimiento de los postulados de la organización, el Estado.

Chiavenato recalca que las personalidades son influyentes, el sentido de la responsabilidad y la adaptación emocional son cruciales en los puestos que motivan al trabajo y a la superación personal. El interés es un acicate para ejercerlo. Sin el interés, no se puede accionar nada. ¿Cómo se puede tener interés cuando es manejado por las propias ideas, las propias motivaciones que podrían tener su opuesto fuera de sí mismo ? Como no se administran esas pruebas de personalidad en RR.HH. no se puede “observar” ese interés en RR.HH (salvo excepciones, como en Min. de Trabajo) y cómo utilizarlo a favor para difundir y aplicar las normativas beneficiosas.

No es evidente que todas las personas que están en las áreas de RR.HH. realmente persigan el cumplimiento o que colaboren a ello, o más aún, que lo busquen y promuevan mejoras. El interés facilita y tracciona los aprendizajes, la introducción de los conceptos pertinentes que promueven al beneficio común. Chiavenato señala que esas diferencias son cruciales para el desempeño del puesto (en RR.HH, en este caso).

Las capacitaciones son necesarias para incrementar las habilidades de los empleados. Tratándose de un tema global, la discapacidad debiera ser tratada por igual en todas las áreas de la APN. Que debe bajar una guía para concientización y capacitación que promueva el cambio cultural de RR.HH. y de los empleados en general de las organizaciones de la APN.

CONSIDERACIONES FINALES - CONCLUSIONES

Visto todo lo anterior, se concluye que al sector de RR.HH en los diferentes organismos de la APN necesita unificar y definir más los criterios de perfil, búsqueda, selección y otros respecto de las PCD , bajo la responsabilidad de la Secretaría de Empleo Público de la Jefatura de Gabinete

La misma Secretaría debe ahondar y redoblar sus esfuerzos para implementar nuevas metodologías y aplicar nuevas sistematizaciones de procesos para aumentar la eficacia y eficiencia de sus procesos. Que esos procesos estén debidamente acompañados, para un mejor control y seguimiento, a fin de detectar irregularidades, anomalías, y otros que requieran rectificación del procedimiento.

Estas rectificaciones que debieran bajar de la Secretaría de Empleo para todos los organismos. Así se simplificaría el sistema de armado de perfiles, introduciendo el concepto de competencias, por ejemplo; un proceso de búsqueda más amplio, una metodología más exhaustiva y sistemática de selección, etc. y los criterios serían iguales para todos los organismos de la APN.

Se puede cosechar la experiencia de los procedimientos del Ministerio de Trabajo, donde se muestra más aceitado, y adaptarlo para el uso de todos los organismos de la APN.

Habría que revisar más a fondo en los otros organismos mencionados (y el resto también) a fin de revisar los procedimientos vigentes y tratar de unificarlos. Esto implica un cambio organizacional, que puede ser resistido por algunos de sus agentes.

El cambio organizacional es necesario, imperativo para toda organización que desee perdurar en el tiempo. Las organizaciones NO son estáticas. Los entornos, contexto, corrientes, paradigmas, las personas, cambian constantemente con los años. También afecta al Estado, en todos sus niveles.

Como se ha comentado más arriba, recién en 2021, con la Resolución N° 3/2021¹⁰ se promovió un paso más hacia la inclusión laboral y su seguimiento. Pero un/a solo/a RIDEL por organismo podría ser insuficiente si el objetivo es mejorar la integración, debe poder ser asistido y que se le facilite los recursos y herramientas de todo el RR.HH. del organismo para concretar los objetivos.

Pero, como se ha visto, no en todos los organismos es evidente el proceso exhaustivo concerniente al armado de perfiles, la búsqueda y la selección, y por esto cuanto más se hace evidente la necesidad de ahondar y ampliar las capacitaciones en varias temáticas al personal de RR.HH, que también podrían ampliarse a los directivos de las coordinaciones, direcciones, subsecretarías, y secretarías de cada organismo de la APN.

Cuando la mencionada resolución habla de acciones, resulta muy ambiguo porque para iniciar acciones hay que considerar bajo qué autoridad se las inicia, y sobre todo, los alcances y/o los límites. ¿A quién responde, informa, etc., el/la RIDEL? ¿De qué tipo de acciones hablamos?

El documento mismo trasunta más palabras voluntariosas que especificaciones para el ejercicio del RIDEL. No expresa si esas estrategias van acompañadas de personal de apoyo, infraestructura, etc. Queda claro que las propuestas para el RIDEL excede a la persona sola, se hace necesario un equipo de apoyo que recabe información, seguimiento, porque cuando se habla de discapacidad, son muchas las aristas a considerar. Para que pueda asesorar, difundir, se hace necesario darle cierta autoridad para que sea respetada y seguida por las áreas de RR.HH. y otros, según corresponda. Sino, es un mero papel mojado.

Lo que aún hay que seguir trabajando es en la percepción acerca de la discapacidad. Que no tiene porqué ser un obstáculo, una barrera, una molestia para el trabajo. Sino que puede ser una suma, un desafío positivo que aporta a la diversidad, tan mentada en estos días.

La ONU en 1993 reconocía que las barreras del entorno son obstáculos más graves que las limitaciones funcionales de las personas con discapacidad. Se debe ejercer el principio de la igualdad de oportunidades: *“El principio de la igualdad de derechos significa que las necesidades de cada persona tienen igual importancia, que esas necesidades deben constituir la base de la planificación de las sociedades y que todos los recursos han de*

¹⁰ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/355000-359999/358927/norma.htm>

emplearse de manera de garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades de participación” (introducción, p. 25).

Asimismo menciona en el Art. 1, p.2 “ *Los Estados deben iniciar y apoyar campañas informativas referentes a las personas con discapacidad y a las políticas en materia de discapacidad a fin de difundir el mensaje de que dichas personas son ciudadanos con los mismos derechos y las mismas obligaciones que los demás, y de justificar así las **medidas encaminadas a eliminar todos los obstáculos que se opongan a su plena participación.***”

En el art. 7 referido al empleo, menciona que : “*Las disposiciones legislativas y reglamentarias del sector laboral no deben discriminar contra las personas con discapacidad ni interponer obstáculos a su empleo. Los Estados han de estimular también a los empleadores a que hagan ajustes razonables para dar cabida a personas con discapacidad.*”.

Acá habría que señalar que también tiene la obligación sobre sí mismo, porque también es un Estado Empleador, y de hecho, continúa así: “*Los Estados deben iniciar y apoyar campañas para sensibilizar al público con miras a lograr que se superen las actitudes negativas y los prejuicios que afecten a los trabajadores aquejados de discapacidad. En su calidad de empleadores, los Estados deben crear condiciones favorables para el empleo de personas con discapacidad en el sector público*”. **Esas campañas también deberían ser internas.**

“*Los Estados, las organizaciones de trabajadores y los empleadores deben cooperar para asegurar condiciones equitativas en materia de políticas de contratación y ascenso, condiciones de empleo, tasas de remuneración, medidas encaminadas a mejorar el ambiente laboral a fin de prevenir lesiones y deterioro de la salud...*”.

Además lo que sigue es relevante para el caso: “*Las necesidades y los intereses de las personas con discapacidad deben incorporarse en los planes de desarrollo general en lugar de tratarse por separado.*” Esto tiene que ver con el asunto de la discapacidad y el área pertinente que trabaja la temática. En algunos organismos es una oficina separada, casi marginal. Muestra de la consideración que posee el tema en algunos organismos del Estado. Hasta la misma ley del cupo del 4% se muestra con la visión de la discapacidad de antaño.

Revisamos esta resolución de la ONU: “*En la legislación nacional, que consagra los derechos y deberes de los ciudadanos, deben enunciarse también los derechos y deberes de*

*las personas con discapacidad. Los Estados tienen la obligación de velar por que las personas con discapacidad puedan ejercer sus derechos, incluidos sus derechos civiles y políticos, en un pie de igualdad con los demás ciudadanos. Los Estados deben procurar que las organizaciones de personas con discapacidad participen en la elaboración de leyes nacionales relativas a los derechos de las personas con discapacidad, así como en la **evaluación permanente de esas leyes.**”*

Se remarca este detalle, porque han pasado más de 40 años desde la promulgación de esta ley, se hace necesaria una actualización que detalle especificidad, y se introduzcan los avances actuales, y se realice un plenario para consensuar entre todas las partes desde la Secretaría de Empleo hacia los distintos organismos para sistematizar y hacer cumplir los postulados adheridos, si nos referimos al empleo público en particular.

Desde la Secretaría de Empleo se habla sobre las TIC¹¹ y cómo pueden ser beneficiosas para las personas con discapacidad, señalando que su *“integración como sujetos sociales de pleno derecho aún resulta, cuantitativa y cualitativamente, escasa y contradictoria”*.

¿Sería esto un reconocimiento implícito de que aún tienen un largo camino para la plena integración. Como reza el refrán: “del dicho al hecho hay un trecho”: hasta ahora son sólo palabras, pero las acciones se muestran sin una coordinación exhaustiva a nivel supra yendo para abajo, en cascada, hacia TODAS las suborganizaciones, como se demuestra en las diferencias de aplicación en los RR.HH de los organismos citados.

Como se ha dicho al principio, hay que hacer cambios culturales en varios enfoques, empezando por el de la percepción. Según Chiavenato (2009, pág. 214), la percepción es un proceso activo por el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales de su entorno, dándoles un significado. Este significado puede tener sesgos, puede no ser objetiva la percepción, porque pasa por el tamiz de los prejuicios, los estereotipos, que es una forma de clasificar la información percibida.

Para el citado autor es importante desarrollar, trabajar sobre la propia percepción porque NO es la realidad del mundo, que está teñida de experiencias previas porque todo ello afecta a la toma de decisiones que pueden afectar a otras personas. En este caso las personas que trabajan en RR.HH y empleados de la APN.

¹¹ Jefatura de Gabinete de Ministros. La discapacidad y las TIC <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/empleadopublico/discapacidad/buenaspracticas/tic>

En las entrevistas se destacaron diferentes percepciones sobre sus entornos, sus realidades.

Aumentar la capacidad de percepción permite captar con mayor calidad y cantidad de información, lo que llevará a una toma de decisiones más meditada, más cercana a la realidad. Sin embargo esta percepción puede ser selectiva: estar influida por motivaciones internas, experiencias previas, etc.

Las personas pueden distorsionar (consciente o inconscientemente) la información para que queden congruentes y coherentes con sus propias necesidades y valores. Los factores internos que menciona Chiavenato que son los aspectos psicológicos necesarios que soportan la percepción son la atención, las motivaciones y los intereses y/o valores. Todo ello contribuye a segmentar, a distorsionar la información, alejándose de la realidad.

Estas distorsiones perceptivas (Chiavenato, 2009, pág. 219) son la percepción selectiva (interpretación selectiva de acuerdo a sus propios factores internos), efecto de halo (generalización de la percepción, es englobante), la proyección (atribuir características propias a otros), estereotipos (juicios de valor sobre otros) y el efecto de contraste (comparaciones). Se podría hablar de la disonancia cognitiva, porque esto también puede observarse: las inconsistencias en el discurso. Hay mucho discurso, está todo escrito. Pero cuando se comprueba en la realidad, se queda corto. No se ve todo lo que está escrito. No se hace todo lo que se dice. Se puede basar todo eso con el paradigma de la discapacidad, en el concepto de antaño, que era un estado clínico médico irreversible, un sentido paternalista, de caridad. Este paradigma aún permanece en el discurso de varios.

Actualmente las organizaciones (ONU, OIT, OPS, etc) tienen otra posición pero ese paradigma permanece en el imaginario colectivo estatal y la presencia de organismos como Acción Social que presta servicios sociales, pensiones, etc, refuerza ese paradigma. Dar trabajo a personas con discapacidad es visto como un *favor*, no un derecho.

La mera existencia del cupo del 4% es la demostración de la visión paternalista, de favor. Por eso uno de los agentes de CONICET declaró que no debería haber cupo, y que se los trate igualitariamente a todos, como declara el postulado de la ONU. Ésta es la disonancia de la que hablamos antes. Esos paradigmas son aprendidos, transmitidos (Chiavenato, 2009, pág. 222). No son estáticos. Por eso es posible de cambiar. Es posible el cambio cultural, a través de nuevas capacitaciones.

Los límites culturales son puestos por los paradigmas vigentes, los idearios sociales arcaicos y paternalistas acerca de la discapacidad.

Robert. L. Schalock (1999) habla sobre la necesidad del cambio y propone líneas de acción. Enuncia que la discapacidad es el resultado de la interacción de la persona y el ambiente (entorno). Es decir que el entorno puede agravar la discapacidad, quitándole la autonomía, y otros recursos (movilidad, trabajo, educación, etc).

Schalock propone enfatizar en la autonomía, la integración, la igualdad y en las capacidades. Piensa un modelo que remarque la prestación de servicios de apoyo, en el empleo y en la educación integrada. Que se focalice en las conductas funcionales y en las necesidades de apoyo de estas personas, más allá de sus diagnósticos clínicos.

El concepto de salud ya no es sólo médico sino cultural, social y ambiental. Como dice la OMS salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. También declara que “el goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social”.

Asimismo señala que “la salud de todos los pueblos es una condición fundamental para lograr la paz y la seguridad y *depende de la más amplia cooperación de las personas y de los Estados*”. “*Los resultados alcanzados por cada Estado en el fomento y protección de la salud son valiosos para todos*”¹².

Destaco las últimas palabras porque pone al Estado como principal promotor y ejecutor de la salud psicofísica de los ciudadanos. Atendiendo al nuevo concepto del Schalock, y con esto último, se desprende que la discapacidad puede ser atenuada con acciones firmes y ejemplares del Estado, siempre y cuando sean consistentes y llevadas a cabo.

El derecho a la salud entendida bajo esos nuevos conceptos también tiene fundamento bajo el Protocolo Adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Protocolo de San Salvador, PSS) que aquí queda enunciada en la Ley N° 24.658¹³. De tal modo que se concluye que la salud consiste *en la experiencia de bienestar e integridad del cuerpo y la mente, caracterizada por una aceptable ausencia de condiciones patológicas y, consecuentemente, por la capacidad de la*

¹² Constitución de la OMS (Organización Mundial de la Salud) <https://www.who.int/es/about/governance/constitution>

¹³ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/37894/norma.htm>

persona para perseguir sus metas vitales y para funcionar en su contexto social y laboral habitual . El Estado se debe a su CN, art. 75, inc. 23. Se señala también que el Estado ha suscrito al Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Ley N° 23.313 de 1986, artículos 2, 6, 7)¹⁴.

A continuación, es pertinente comparar los paradigmas arcaicos y los actuales. ¿En cuáles operaría la mentalidad de la sociedad que afecta al Estado? ¿Hay diferencia entre el pensamiento individual de los agentes que intervienen en RR.HH. del Estado y entre los postulados, misión y visión del Estado?

<i>¿QUÉ ES LA DISCAPACIDAD?</i>	
<i>VIEJO PARADIGMA</i>	<i>NUEVO PARADIGMA</i>
Es una enfermedad	Es una condición
Exclusiva de la persona	Compete a la sociedad
Etiqueta a las personas	Característica que NO define a la persona
Determina capacidades	No determina la vida
Importa el coeficiente intelectual	Importan las habilidades
Evalúa a las personas	Describe en el contexto
Enfatiza lo que NO puede hacer/ser	Enfatiza lo que SÍ puede hacer/ser
Es un estado permanente	Varía en presencia de apoyos
Segrega y aísla	Propicia la inclusión
No permite que la persona tome decisiones	Fomenta que la persona decida y elija

El viejo paradigma tiende al aislamiento y a la marginación, proveniente de fines del siglo XIX y primera mitad del siglo XX.

En la segunda mitad del siglo XX surgió un nuevo paradigma, con una óptica rehabilitadora, enfatizado en lo biológico. Sigue viendo a la discapacidad como una enfermedad, enfocándose en los aspectos negativos.

¹⁴ <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-23313-23782/texto>

Pero al final del siglo y comienzos del siglo XXI, se observó un nuevo cambio en el concepto general de la discapacidad: se corre al campo social, enfocando en los derechos humanos, pensando en la accesibilidad. Que deja la elección en ellos mismos, hay una perspectiva ecológica, es decir que se toma en cuenta lo social, lo ambiental y en su interacción. En la actualidad coexisten los tres paradigmas en la sociedad y en el Estado.

Pues, contestando a las preguntas previas: vistos los resultados de los análisis, sí. Es evidente la diferencia de pensamientos, que los individuos no siempre acompañan la misión del Estado.

En algunos sitios impera el viejo paradigma, que acompaña las viejas leyes acerca de la discapacidad, que coloca en un estado de desvalimiento a las personas con discapacidad y el Estado asume un rol paternalista, bajo un concepto médico rehabilitador, excluyendo el factor social. Esa mentalidad también se advierte en algunos agentes de RR.HH,

Entonces, se debe preparar a estos agentes al cambio cultural mediante capacitación para que se equiparen a los postulados del Estado, que estén en consonancia y sean coherentes. Que con la capacitación con base en el paradigma actual, sean capaces de pensar en la diversidad real. En la planificación centrada en la persona: donde se respetan sus intereses, deseos, un proceso de autodeterminación, donde puedan identificar oportunidades para que las PCD puedan desarrollar relaciones interpersonales sanas y motivantes, desarrollar sus aptitudes laborales.

Esta planificación se construye sobre las fortalezas, talentos y destrezas de las PCD. Es un proceso dinámico, donde los recursos de apoyo se prestan para identificar y resolver problemáticas que puedan surgir, por ejemplo en la detección de necesidades y cómo acompañar a resolverlas. Ponerlo en una situación activa de toma de decisiones, respetar sus deseos. Es tomar una postura activa, un compromiso y una responsabilidad con las PCD.

Chiavenato (2009, pág. 206) enumera los beneficios de contar con diversidad en el organismo, a saber: 1) mayores posibilidades de innovaciones a partir de contar con diferentes perspectivas, 2) Se proyecta una imagen ética al organismo, 3) mayor fidelidad y lealtad de los empleados, 4) contar con mayores esfuerzos de los empleados, 5) Crecen las probabilidades de mayor autonomía, iniciativa y responsabilidad, 6) Fomentar un saludable clima de trabajo, que estimule el crecimiento laboral y personal de las personas, y 7) coloca a la organización como un agente responsable de cambio social que da el ejemplo.

Es muy importante que se comparta la información a todos los empleados, para lograr la colaboración de todos. No deben estar segregados, no hacerles sentir relegados, de relleno, sino que son parte fundamental también del aparato administrativo funcional del Estado. Así logran un mayor compromiso y esfuerzo cuando sienten que son de utilidad, que sus aportes son bienvenidos. Es fundamental la comunicación, la devolución y en ello RR.HH. debe intervenir, hacer un seguimiento de tanto en tanto (eso incluye a todos los empleados de la APN para medir nivel de satisfacción laboral, realizar una guía de procedimientos desde la Secretaría de Empleo Público).

Con la creación del Ministerio de Modernización (2015-18, ahora reconvertido a Secretaría de Innovación Pública - desde 2018- dependiente de Jefatura de Gabinete), se da un paso necesario y fundamental en la retención y capacitación de todos los agentes de la APN. Este desarrollo debe seguir hasta hoy, buscando siempre innovar y poniendo el foco también en el bienestar del empleado del Estado.

Chiavenato dice que la capacitación es esencial porque fomenta el rendimiento, mejorando las habilidades y los esfuerzos de los empleados, que logren identificar y resolver las problemáticas en sus áreas de trabajo.

Asimismo, relacionando con lo anterior, se considera el tema de los incentivos, que en la APN se dan de una forma distinta respecto del sector privado: suelen ser monetarios (incentivo tangible) y raramente en reconocimientos (incentivos intangibles). La puntuación en calificaciones anuales son someras, y se avanza según tramos (cada tres años se avanza un tramo, aunque también se puede postularse según logros personales). No se permite el ascenso y/o postulación a otro puesto sin haber pasado 10 (diez) años en la APN y sólo dentro del organismo. No puede postularse a otros puestos en otros organismos, lo cual resulta muy limitante y frustrante. ¿Por qué frustrante? Dificulta sus posibilidades de mejoras laborales y personales, que pueden terminar afectando su desempeño.

Es más, esta medida en los tiempos laborales actuales ya resulta totalmente obsoleta, las carreras laborales ya no se proyectan a largo plazo ni pensando en el organismo, sino que se privilegia más en el propio crecimiento y desarrollo personal. Como mucho, pueden quedarse cinco años, pero es necesaria una mayor movilidad interna (e interministerial, también), donde se puedan hacer evidentes y utilizables las capacitaciones de sus propios empleados. De nada sirve capacitarlos cuando se los ata a puestos y a organismos sin posibilidades de movimientos sino en un largo plazo.

Lo expuesto resulta contraproducente, porque es una traba importante para el desarrollo personal y profesional, y que puede conducir a estados de incertidumbre, estrés, ansiedad, etc. Estas medidas deberían revisarse y actualizarse de acuerdo con las últimas tendencias en el mundo laboral y organizacional. Se entiende que el empleado aporta su trabajo, su tiempo, su esfuerzo, dedicación, conocimientos, habilidades y competencias (Chiavenato, 2009, pág. 28). A cambio recibe de la organización el sueldo, las prestaciones, los premios, el reconocimiento, las oportunidades y la permanencia en el cargo (el pase a planta permanente otorga beneficios que no poseen los empleados contratados, según Ley Marco).

Sin embargo, más allá de los incentivos tangibles, se debe prestar atención también a los incentivos intangibles, el reconocimiento es uno de ellos, y a través de las capacitaciones, esos reconocimientos al esfuerzo y tiempo invertidos en las capacitaciones deberían sumar para mejoras laborales, como un pase interno a otro sitio donde se pueda desempeñar con sus nuevas habilidades y conocimientos. También sería factible el pase interministerial, si sus nuevas habilidades exceden el campo de trabajo del sitio y tenga deseos de desempeñarse en otra área. *Todo grupo de interés mantendrá su participación en la organización sólo en la medida en la que los incentivos o las recompensas ofrecidas sean equivalentes o superiores a las aportaciones que le son exigidas. Las aportaciones realizadas por los grupos de interés son la fuente de la cual se alimenta la organización para proporcionar incentivos a dichos grupos* (Chiavenato, 2009).

Esto, es un intercambio que debe ser satisfactorio para ambas partes. NO resulta si el Estado gana más en desmedro de sus empleados (bajo salario, muchas exigencias, nulo reconocimiento, etc).

Como demostró en la entrevista una ex empleada de Desarrollo Social, no sentía que fuera útil dentro, no se sentía valorada sino invisibilizada y además le pagaban muy poco, motivos que la condujeron a su renuncia. Pero, de todos modos, debe haber un equilibrio entre ambas posiciones. No es una dependencia pasiva, sino un acuerdo entre ambas partes para conseguir sus propios beneficios y que cada parte se retroalimenta de la otra.

¿Qué esperan las personas de la organización? Primero, un lugar de trabajo con buen clima donde puedan desempeñar sus funciones, en donde se sientan valorados, útiles. Un salario acorde a sus funciones y que le permita sentirse satisfecho, y las oportunidades de crecimiento laboral: el Estado, a través del INAP (Instituto Nacional de la Administración

Pública), ofrece dichas oportunidades de capacitación para poder llegar a ello, es decir su realización personal y profesional.

La libertad y autonomía laboral también son importantes, los agentes deben saberse pasibles de ello.

Chiavenato toca también el punto de la empleabilidad actual y futura: como se ha mencionado, en estos últimos años cambiaron las condiciones del empleo, volviéndolo flexible, virtual, parcial. Entonces, la empleabilidad tiene que ver con la capacidad de mantenerse actualizado en su área profesional, para poder escalar en su propia trayectoria laboral, poder abocarse a proyectos propios, internos y fuera de su área laboral. Hay un *contrato psicológico* entre el trabajador y el Estado. Un acuerdo sobre lo que aporta cada uno para el cumplimiento de los objetivos. Funciona cuando hay reciprocidad. ¿Qué sucede cuando el contrato se vuelve insostenible?

Cuando, a pesar de las capacitaciones, por los reglamentos se vuelve difícil y burocrática la promoción laboral, es cuando el Estado se pisa a sí mismo y no resulta un bien promotor de la ética laboral. No logra establecer conexión con sus agentes. Deben recordar que no existen por sí mismos sin las personas dentro, que hacen que las cosas funcionen y el Estado cumpla con sus acciones.

Recursos y tecnologías son cruciales para el adecuado y correcto desempeño. Que los empleados estén actualizados permanentemente para poder estar a la vanguardia de los adelantos es también necesario y pertinente al Estado. Que mantengan el enfoque en la misión, visión y metas del Estado. Entonces, ahí está el quid del asunto : ¿qué pasa cuando la misión, visión y metas del Estado no son claras y los vericuetos burocráticos se contraponen en el cumplimiento de los mismos? El Estado se sabotea a sí mismo. Los RR.HH. se sabotean cuando no se llega a cumplir con los cometidos para lo que están.

Cuando hay desinterés o indiferencia ante los requerimientos de su personal, ahí hay un problema de importancia que debe abordarse seriamente.

A último momento se logró una entrevista con un agente de RR.HH. de Desarrollo Social, a quien se le explicó brevemente de qué se trata la tesis y concordó en varios puntos. Este agente cursó capacitaciones relacionadas con la discapacidad y la diversidad. Su visión sobre los RR.HH. y la discapacidad parte de la base de que debe ser una decisión política conjunta, consensuada y acompañada. Cree que debe haber un organismo independiente de

los ministerios (existe la ANDIS: Agencia Nacional de Discapacidad), pero no tiene mucha injerencia en los otros organismos, sino más bien sobre la comunidad en general. Su papel es más pasivo que activo, no es una autoridad de aplicación.

Se requiere una voluntad política generalizada que se traduzca en acciones directas, y que partan desde la Secretaría de Empleo. Tomar acciones sistematizadas, un enfoque sistémico que tome en cuenta todas las particularidades y que se vuelquen en directivas claras, concretas y con un fin determinado.

Para la cooperación de todos los agentes es necesario poner la atención, en lograr su colaboración haciéndolos partícipes. Es mejor que hacerlos sentir forzados. Esto se hace en todas las direcciones dentro de la APN. El agente mencionado anteriormente destaca que en Desarrollo Social el cupo laboral cubierto para PCD está entre un 7 y un 8%, pero que ese cupo no especifica los puestos, no hay un relevamiento constante, no hay un seguimiento prolongado.

La compulsión por cumplir el cupo se traduce, actualmente en el mero relleno, sin indagar específicamente en los perfiles de puestos y de los candidatos. Se tiende al relleno, entonces los trabajadores no logran la motivación para trabajar ni permanecer en el Estado (como el ejemplo de la ex agente de MDS).

El agente en cuestión relata que desde el Ministerio de la Mujer, Género y Diversidad le solicitan informes de seguimiento cada 4 meses con respecto al cupo trans. Esto no se produce desde el cupo de discapacidad, no hay un seguimiento y actualización constante (la ANDIS no es una autoridad de aplicación, aunque derive de Presidencia). También descrea del papel del RIDEL, que mientras tanto no se delimiten sus funciones, competencias, alcances, etc etc. no sirve de nada, no pasa más allá del discurso político, sin voluntad de ejercicio.

También coincide en que son necesarias las mesas de enlaces, actualizaciones, consensos, cada un tiempo (se arregla entre los organismos interesados). Relata que hay mayoría de PCD sensoriales que motoras, y esto tiene una razón: la mayoría de los edificios del Estado son difíciles de adaptar a las nuevas normativas de accesibilidad. Edificios con protección patrimonial, ascensores muy pequeños (y que no es factible ampliar), muchas escaleras (la altura y la sinuosidad no permiten evacuación en caso de emergencia, porque así no se puede usar el ascensor). El problema radica en que la gran mayoría de los edificios del Estado son prácticamente centenarios y otros tienen más de 100 años. No es posible la adaptación en

varios de ellos. Por eso se tiende a la incorporación de PCD del tipo sensorial (auditivas), más que de las motoras, intelectuales y visuales. Son más adaptables al entorno estatal, no requieren modificaciones de ningún tipo que alteren las estructuras ni los propios edificios y sus elementos pueden correr riesgo.

Como ejemplo de esta postura, está la Casa de Moneda Argentina, que es una Sociedad de Estado (descentralizada), dependiente del Ministerio de Economía de la Nación. Es la que elabora los billetes de papel en curso legal, además de estampillas, monedas, pasaportes, y otros. Se sitúa en la Av. Antártida Argentina 2085, en la Ciudad de Buenos Aires. El edificio data de 1944, de estilo racionalista, de tales características tales que se hace difícil y riesgoso para el edificio así como para sus maquinarias, la presencia de PCD motoras e intelectuales. Al ser una gráfica, tiene máquinas de gran porte y costosas que no pueden permitir cualquier riesgo que el factor humano pueda desprender. Por esta razón este organismo suele incorporar PCD auditivas, quienes también usan prótesis para oír, y eso les da cierta seguridad para moverse entre las máquinas. Con estas personas no se hace necesario hacer ninguna alteración edilicia ni incluir adaptaciones a sus espacios de trabajo (la mayoría está en espacios administrativos). Podría ser un poco problemático incluirlos en la parte productiva, porque se hace necesario el uso del oído para dar cuenta de cualquier alteración en las máquinas. De todos modos hay áreas donde sí pueden desarrollar tareas, por ejemplo en control, depósito, embalaje (suelen ser detallistas), entre otros. Se adjunta en Anexo el registro de PCD en Casa de Moneda, donde se podrán ver efectivamente el gran número de PCD auditivas. Hay 6 PCD motoras, y en menor número otras PCD, que también están en el sector administrativo.

Es evidente que hay más buena voluntad en el intento de cumplimiento de la ley y dar respuesta a este sector de la sociedad que suele ser marginal. Pero no es imposible de lograr mayor cumplimiento, con mayor adecuación del espacio de trabajo. No necesariamente se refiere a elementos físicos los espacios de trabajo, en muchos casos las PCD motoras no tienen sillas de ruedas (usan muletas o prótesis en extremidades superiores e inferiores). Hay varios aspectos a considerar que se hace necesario un equipo multidisciplinario para analizar, evaluar, sugerir y/o aplicar. A la autora se le comentó que RR.HH. de Casa de Moneda están evaluando incorporar más PCD y están trabajando en un nuevo y adecuado proceso de inducción. También la misma autora considera que en RR.HH. estatal no se aplica la selección por competencias y que es necesario aplicarlo a los perfiles y ahondar en las entrevistas.

Por otro lado, en algunos casos hay construcciones nuevas y remodelaciones de tal envergadura que pueden contar con las adaptaciones normativas para las PCD. En tal caso es posible incluir otros tipos de PCD, siempre y cuando se alineen con los requisitos del perfil y las tareas del puesto en cuestión. Por eso se reitera que con un equipo multidisciplinario donde incluyan además terapeutas ocupacionales (T.O.) por ejemplo, para considerar qué tipos de puestos son factibles para cada tipo de PCD. Se hace necesario, pues capacitar y dotar de más agentes de disciplinas varias al área de RR.HH, donde puedan aunar y conectar propuestas para concretar los objetivos de la ley del cupo del 4%.

Se regresa, entonces, a las preguntas iniciales que dan comienzo a esta tesis:

- a) Los diseños específicos, sectorizados, no integrativos, etc. de los procesos de búsqueda, selección, inducción, etc, de Recursos Humanos para el personal con discapacidad, ¿se debe a un conjunto de factores propios de una visión paternalista y arcaica de Recursos Humanos? ¿Esta visión proviene de prejuicios, sesgos sociales acerca de la discapacidad?

Dada la evidencia, sí. Sin embargo estos procesos *pueden* ser mejorados si la voluntad política de varios sectores se aboca a ello y se crea un nuevo programa consistente que contemple todos los pasos.

- b) ¿Qué tanto se cumple con el cupo en los Ministerios, y cómo se observa? ¿Cuánto personal con discapacidad poseen los Ministerios en planta permanente, contratados y tercerizados?

El cumplimiento del cupo no se pudo comprobar, ministerio por ministerio. El petitorio por vía TAD fue rechazado dos veces. De todos modos es muy bajo (0,61%, mencionado en pág. 28 del presente trabajo). Se necesita una nueva auditoría de la SIGEN (Sindicatura General de la Nación) para control. Se sugiere que se haga bianual. Se sugiere a la SIGEN porque es la encargada de detectar anomalías y enviar sugerencias, dicta y aplica normas de control interno. Se puede establecer aspectos de coordinación conjunta con la AGN (Auditoría General de la Nación) , quien es la encargada de informar al Congreso. Se enviaría documentación a revisar, controlar, y desde ahí, proponer proyectos de mejoras a las leyes laborales de la APN.

- c) ¿Hay distancia considerable entre los postulados-discursos políticos, legales y las acciones reales del Estado? ¿En dónde se manifiesta más y en dónde se manifiesta menos?

Sí, hay una distancia considerable, dada la evidencia. Hay desconexión parcial entre los postulados y las acciones realizadas. El discurso se pierde en la burocracia y en los prejuicios internos, amén de otras dificultades derivadas del ejercicio burocrático.

- d) ¿Cambiarían los aspectos organizacionales con una capacitación adecuada, bien pensada, que abarque todos los temas, para cambiar aquellas representaciones sociales que afectan al personal con discapacidad?

Sí, en muchos aspectos se puede mejorar con una capacitación adecuada, sin embargo, para el cambio de paradigma implica un cambio cultural más extenso y abarcativo en lo social que excede al Estado. No obstante, siempre se empieza por algo, y en este caso, las capacitaciones ayudan a la apertura mental que posibilite otros cambios en el futuro.

Addenda: “División Palermo, de Santiago Korovsky y Daniel Hendler.

<https://elplanetaurbano.com/2023/02/santiago-korovsky-y-daniel-hendler-sobre-division-palermo-era-importante-reirnos-de-nosotros-mismos/>

Ellos destacan la cuestión de la corrección política que entiende el cupo como mera inclusión, cuando la realidad demuestra que esta visión hace aguas por todos lados. Es una mirada de un sector de la sociedad en formato de humor, pero revelador de todos modos, cómo ven los gobernantes a las minorías. Parecería que esa mirada también se trasluce en algunos lados, que sólo hablan del cupo, sin un programa completo integrador. Es justamente lo mismo que muestra este trabajo, que tampoco observa una metodología sistemática integradora e inclusiva en el Estado. Se hace hincapié en que para ellos es una postura de marketing, haciendo promoción de los derechos y la igualdad cuando ya se demostró que en la realidad están lejos de ello.

Se colocan las capturas del texto en Anexo.

PROPUESTAS DE MEJORAS A TRAVÉS DEL CAMBIO CULTURAL Y ORGANIZACIONAL

Podría tomarse como ejemplo, como punto de partida, al **Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social**, que ha demostrado ser el ministerio que más tracciona la cuestión de la inclusión e integración al Estado a las PCD. Conocen las legislaciones nacionales e internacionales y se consta que ha organizado encuentros con otras agencias públicas y privadas para seguir y articular el proceso de la integración, desde la inter y multidisciplinas para acometer una adecuada metodología de trabajo. Es decir, establecer una misión, visión y procedimientos globales y secundarias.

Se debe encarar esto como una real política de Estado. Desde la formulación y definición de la problemática inicial, que es la adecuada inclusión e integración de las PCD dentro de la APN, abordar una planificación estratégica y sistemática multinivel. Habiéndose visto el análisis situacional actual, dilucidado la misión y visión en el Estado (que no existe de forma generalizada), se delinea el objetivo estratégico, que es implementar una metodología sistémica, sistemática e integral del proceso de RR.HH de la APN respecto de las PCD. Para ello se definen las estrategias, también en modo multinivel. Se realiza una planificación operativa desde Jefatura de Gabinete, con apoyo de ANDIS. Éstas son acciones estatales que se dirigen al cumplimiento del objetivo (Randazzo, 2023).

Para acometer el proceso de cambio, vamos a ver primero el concepto de *percepción*: es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado a su entorno. Se tiene en cuenta la teoría del comportamiento humano de Kurt Lewin (1935), que parte de dos supuestos básicos: 1) se deriva de una totalidad de hechos que coexisten y 2) dichos hechos coexistentes forman un campo dinámico (*campo psicológico*, que es el espacio que contiene a la persona y a su entorno psicológico. Este campo puede ser bivalente de forma positiva y de forma negativa). Este campo ejerce su influencia en la visión del entorno de la persona. Entonces, la persona que trabaja en RR.HH. tiene su propio campo psicológico, en el cual perciben no la realidad sino los conceptos adquiridos, influenciados externamente (aspectos socio culturales) e internamente (experiencias anteriores, emociones, etc). Relacionadas con la percepción están las actitudes con las que se interrelacionan con el mundo. Son la base emocional de estas interrelaciones y marcan las predisposiciones del trato.

Estas actitudes están organizadas según la personalidad (ver campo psicológico). Cuando este aspecto psicológico condiciona negativamente el trato hacia los demás e influye en las

trabas hacia el desarrollo personal y profesional, es menester un trabajo de cambio cultural, que cambie sus percepciones. Porque son esas percepciones las que afectan la toma de decisiones que afectan a las personas dentro de su campo de acción. En este caso se debe indagar desde qué criterios se toman esas decisiones, si son razonables o derivan de prejuicios.

Es más preocupante cuando son agentes de RR.HH. que toman decisiones que son tendientes a obstaculizar a otros agentes. Poner piedras en el camino a otras personas, siendo éstas PCD. Ya sea en los criterios de postulación, selección, entrada e inducción en la APN. Y luego en los procesos internos de movimientos laterales y verticales dentro de la misma. Hay una cultura interna obstaculizadora que termina por estorbar, entorpecer la misión, visión y valores del Estado.

El cambio es fundamentalmente necesario en las organizaciones como recurso adaptativo, en un contexto actual cada vez más cambiante. El Estado tampoco debe escapar al cambio, para adecuarse a los nuevos paradigmas también debe realizar procesos internos adaptativos, empezando por el cambio cultural.

Aplicando los postulados de Chiavenato, aquí el motivo de cambio cultural es movido por la fuerza de trabajo, la tecnología, cambios de paradigmas (implementados en ONU y OIT, como referentes) Todo ello empuja a cambios constantes: las personas deberán ser adaptativas, ser capaces de innovar. Adaptarse exitosamente a los nuevos cambios, a las nuevas ideas, nuevas propuestas (Chiavenato, 2019, pág. 413). Cambiar paradigmas, por empezar.

Schein (1988) declara que la cultura es un conjunto de presunciones implícitas y mudas que no pueden cambiar a menos que sean sacadas a la superficie y *confrontadas* (pág. 298). Así, las personas y/o los grupos de personas pueden examinar sus propias presunciones, para que vean de qué manera interfieren con los objetivos. Es decir que, deben realizar lo siguiente: 1) modificación de políticas y procedimientos, 2) modificación del diseño organizacional, 3) cambios culturales y 4) adaptación de estilos administrativos según fases de proceso de cambio (Chiavenato, 2009, pág. 416). Es decir, que suceden las siguientes fases:

- 1) Identificación
- 2) Interiorización (reconocimiento, reflexión, aceptación de la problemática)
- 3) Apoyo
- 4) Refuerzo

Es esperable que surjan mecanismos de oposición/desconocimiento/negación, es decir, resistencia al cambio. Para sobrellevar el proceso es menester que lo acometa un fuerte liderazgo firmemente apoyado políticamente y normativamente.

En un primer paso se identifican aquellos elementos de la cultura que interfieren en los objetivos del Estado. Aquellas personas que imprimen sus propias presunciones interfiriendo en la correcta aplicación del proceso laboral, las lagunas normativas (que son cubiertas por las propias presunciones), aspectos obviados del proceso de inclusión (a priori o por omisión deliberada).

Para Chiavenato, es evidente el conflicto manifiesto o abierto, que sucede cuando se expresa con una conducta de interferencia activa o pasiva de una de las partes (pág. 390).

En las entrevistas se pone en evidencia ese conflicto y es más evidente en la falta de respuesta, desinterés de RR.HH. de Desarrollo Social ante las consultas efectuadas para lograr entrevista con ellos. No ha manifestado interés de colaboración.

Chiavenato (2009) señala que la resistencia al cambio pasa en organizaciones tradicionales, no acostumbradas al cambio, lo ven como una amenaza al *statu quo*, y a su seguridad psicológica (sacar de la zona del confort). Para que el cambio ocurra debe existir un ambiente psicológico apropiado (que acá puede ser en los propios agentes del cambio, personas preparadas y capacitadas para los procesos de innovación, quienes se acercarán a las áreas para informar de los mismos).

La cultura organizacional debe ser adecuada (la que conllevan esos agentes y las nuevas políticas a implementar, la cultura que baja desde Secretaría de Empleo), un estímulo individual (las posibilidades de capacitación que le suma créditos en su carrera en la APN) y grupal (incentivos de nuevas metodologías de trabajo, mejoras de relaciones interpersonales, etc.) para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 423).

Ahí es cuando ya se debería delinear una estrategia de trabajo, que define el curso de acción, los objetivos a concretar y los recursos con los que se llevará a cabo (humanos, materiales y monetarios). Se deben ponderar los aspectos positivos (por ejemplo que ya se tiene una base para emular, desde el Ministerio de Trabajo), tanto como los negativos (por ejemplo, la dimensión tiempo: las capacitaciones a toda la APN pueden llevar un considerable tiempo,

que quizás exceda al tiempo de la formación de gobierno; como la posible resistencia de grupos dentro de la APN).

La visión generalmente puede trascender al tiempo conformado por el grupo de poder. Es decir, que en el proceso del cambio cultural, el Estado debe adecuar y reorientar su visión y que sea mancomunada, compartida a sus distintos componentes (ministerios, secretarías, subsecretarías, etc, amén de otras organizaciones derivadas del Estado). Una misión, visión y valores globales.

El resto de las organizaciones derivadas del Estado pueden tener una segunda misión, visión y valores que no anulen la principal. Que se recuerde la razón de la existencia del mismo (la misión), qué quiere llegar a ser (la visión). ¿El Estado quiere ser un ejemplo a seguir por las demás organizaciones y sentar precedentes? El cambio organizacional le permitirá poder innovar en ese sentido.

La administración que afronte el proceso de cambio podría conformarse por un equipo inter y multidisciplinario que parta desde la Secretaría de Empleo Público de Jefatura de Gabinete, conjuntamente con la Agencia Nacional de Discapacidad, a fin de conformar nuevos criterios que deberían ser bajados uniformemente. Este organismo debería asumir la posición principal que tracciona el cambio bajando a toda la APN implementando criterios uniformes, establecer políticas directrices. Dichos criterios deberían ser trabajados y consensuados previamente con una mesa de diálogo conformada por agentes de esta Secretaría, agentes sindicales, directivos de RR.HH., los agentes RIDEL y los funcionarios principales que darán respaldo a los procedimientos de cambios, organizaciones especialistas en discapacidad. Todos ellos arribarán a armar propuestas concretas, metodologías de capacitación y de cambio organizacional.

Por consiguiente, la Secretaría asumiría la dirección del proceso de cambio cultural y organizacional. Los agentes que intervendrían en este proceso serían capacitados debidamente según los criterios alcanzados por la mesa de diálogo. Se podrían conformar subgrupos de consulta y capacitación que colaboren directamente en cada organismo, conjuntamente con el/la agente RIDEL.

Luego, se capacita a las áreas de RR.HH. de cada organismo, se pone en conocimiento de las nuevas disposiciones, y el/la agente RIDEL supervisará el proceso de cambio e informará a Secretaría de Empleo. Si hubiere algún obstáculo o deficiencias de aplicación se informa a la misma, y se determinarán mecanismos de resolución según su naturaleza.

Puede hacer revisión de los procedimientos previos y señalar aquellos a mejorar, dirigiendo al equipo a los esfuerzos para el cambio.

Además, puede ser útil la recolección de información para datos estadísticos a fin de afinar estos esfuerzos. Es necesaria una actualización periódica del personal con discapacidad en la APN, y sus características, así como su situación de revista, si corresponde a sus propios méritos. En caso de que hubieren métodos de obstaculización de acceso a la información, la Secretaría dirimirá las acciones correspondientes para regularizar estas situaciones, de acuerdo a la ley Marco y otras legislaciones vigentes.

En relación con el relevamiento y actualización del personal con discapacidad dentro de la APN, se propone que en el relevamiento se hagan entrevistas de ventilación para comprobar su percepción del clima organizacional, sus impresiones acerca del trabajo asignado, sus interrelaciones entre pares y superiores.

Dentro de cada jurisdicción/dependencia (Secretarías, subsecretarías, direcciones y coordinaciones, por ejemplo), se pondera el porcentaje de personas con discapacidad empleadas y se tipifican las diferentes discapacidades con fines meramente estadísticos, y también motivado por la relación con los ajustes razonables de la OIT (adecuación de puestos). También se evaluaría si resulta pertinente el grado de capacitación de las mismas, si es adecuado. De ocurrir lo contrario, se investigan las causas (desconocimiento de las ofertas de capacitaciones porque no le llega información, o no es de su interés, o las cuestiones horarias le afectan a su desempeño, etc.) y se propondrán soluciones para rectificar, también establecidas mediante mesa de diálogo.

Con respecto a las propuestas de mejora de los procesos de definición de perfiles de puestos, búsqueda, selección e inducción de las personas con discapacidad desde RR.HH. de la APN, se puede hacer una capacitación más específica acerca de los distintos tipos de discapacidad y relacionarlos con los ajustes razonables de los perfiles definidos.

El/la agente RIDEL también puede intervenir en dicha capacitación. Se puede conformar un equipo multidisciplinario para revisar los perfiles de los puestos a cubrir, sus necesidades específicas y las personas con discapacidad pasibles de ocuparlos, atendiendo a sus razones particulares, sus capacitaciones, sus competencias, etc.

Se intenta cambiar el enfoque de nivelación para abajo: generalmente son puestos de baja calificación, aunque se postulen personas con título terciario y/o universitario. Se tomará en

cuenta este grupo de aspirantes para puestos de categoría D-C, no se los excluirá sino que será suficiente para el orden de mérito como todos los otros aspirantes sin discapacidad (se tiene en cuenta lo que ha dicho el señor de CONICET acerca de la equidad en el trato).

Los RR.HH. deberán acatar y adecuar las disposiciones, nivelando para arriba. No suponer que las personas con discapacidad sólo califican para los puestos más bajos (generalización bajo preconceptos). Atender a lo que expresa el CV y rastrear los perfiles adecuados. Se deberá perseguir el principio de eficacia y eficiencia: es decir, buscar la racionalización en los procedimientos, para lograr los objetivos propuestos.

Es fundamental que RR.HH. se alinee a los objetivos y preste cooperación total. Para ello, es necesario que haya amplia compatibilidad entre los objetivos de los agentes de RR.HH. y los objetivos del Estado, que haya concordancia en la misión, visión y valores propuestos y que sean *ejecutados, realizados, perseguidos*.

En varios ministerios y otras dependencias tienen su área de RR.HH. orientados a la discapacidad, en la búsqueda de la inclusión de los trabajadores con discapacidad en la APN.

Se requiere que sus agentes tengan actualizaciones periódicas, tanto en leyes como en nuevos procedimientos en todo lo concerniente al tema y en su entorno. Deben aprender a enfocarse en los puntos positivos, tener paciencia y sobre todo voluntad real, así se hace más llevadero el trabajo con las PCD. Es necesario alentar a que participen de jornadas de reflexión, de capacitaciones, y otros temas concernientes a la discapacidad y los RR.HH.

En cuanto hayan adquirido la capacitación, la sensibilización, y otros temas pertinentes, deben pensar en el relevamiento de las PCD para cubrir los puestos en el Estado. ¿Cómo proceder? Se releva sobre el tipo de trabajo, sus necesidades específicas, funciones, tareas, herramientas de trabajo y tecnologías con las que se debe usar.

Asimismo también se relevan las competencias necesarias para la tarea, y con eso se arma el perfil. También se toma en cuenta los ajustes razonables, ver qué tipos de discapacidad se adecúan mejor a este puesto. Cuáles no son posibles de adecuar.

Se deben tener en cuenta también las limitaciones edilicias (en tal caso el/la RIDEL sugerirá las mejoras, si es posible efectuarlas. En caso de no ser posible, se pueden dirimir en equipo otras posibles ideas, para que puedan moverse con autonomía).

Luego, en el reclutamiento, se pone en marcha la serie de procedimientos del rigor en la APN. Se deberá prestar especial atención si es una convocatoria abierta. En este caso, debe ir por canales de comunicación adecuados, no sólo en la página web de Concursar: muchas PCD no se enteran de las búsquedas o se enteran muy tarde.

La barrera comunicacional aún es muy grande y se debe trabajar aún en ello. La producción gráfica también debe tener en cuenta la claridad de expresión. También se convoca al RIDEL para escuchar sugerencias. Cuando se da con los candidatos, se procede a su contacto (telefónico, e-mail, mensaje de texto, etc). y se debe ser claro con los requisitos, y con la cita para la entrevista, y consultar si tiene alguna dificultad de acceso (recordar también si los lugares donde se efectuará la entrevista cuentan con obstáculos o facilidades de acceso).

Para el proceso de selección, es fundamental indagar en las competencias. En la APN no se estila habitualmente la selección por competencias, pero se hace necesario aplicarla también, más allá de ponderar su CV y sus experiencias.

¿Por qué? Importa mucho el desenvolvimiento, la capacidad adaptativa, y otras habilidades que no se evidencian en el CV, pero que son fundamentales en la interacción con sus compañeros, con sus superiores, y con las otras personas con las que pueda relacionarse en su ejercicio laboral.

Es menester que el área de RR.HH. esté capacitado y familiarizado en este proceso selectivo, lo mismo para los entrevistadores (y los que efectuarán la inducción). Los procesos de interacción en el área de trabajo cuentan mucho para comprobar cómo se aplican las adaptaciones, y en eso las habilidades, las competencias son factores clave, más allá de la capacidad técnica y académica (y la experiencia).

Todos ellos también deben estar capacitados sobre las adecuaciones para los ajustes razonables (según recomendaciones OIT y normativas IRAM, y otras pertinentes, etc). En esta interacción los agentes de RR.HH. podrán adquirir herramientas, experiencias, y pueden trabajar en sus preconceptos, conociendo de primera mano y dialogando con las PCD. Será un intercambio de utilidad para ambos lados: para el candidato, puede aprender sobre los procedimientos selectivos que le afinarán su orientación a sus áreas de interés, saber qué decir, trabajar sobre sus miedos y sus propios preconceptos. Se sentirá más integrado a un mundo que no es habitual entre las PCD: el mundo del trabajo.

El proceso de inducción, incorporación y seguimiento es fundamental para poder seguir trabajando en los ajustes para lograr una adaptación exitosa al ambiente laboral y que cumpla con su desempeño, sin interferencias.

El seguimiento se puede hacer sobre el empleado, sobre RR.HH. sobre sus supervisores, y sobre su equipo de trabajo (y con sus pares). Se deberá estar abierto a toda consulta, inquietud o solicitud de la persona y responder adecuadamente.

El Empleo con Apoyo (ECA) refiere al apoyo individualizado que consta de capacitación y acompañamiento para el puesto, para que trabaje en condiciones de igualdad respecto de sus compañeros. A medida que transcurre el tiempo, se va haciendo innecesario, hasta que la persona (en acuerdo con RR.HH y supervisores) defina que ya no precisa del ECA. (Corradi Bracco y Sucarrat, 2015, pág. 34)

A la vez, según criterios de RR.HH y en común acuerdo con la PCD empleada, se puede hacer la Rehabilitación Profesional (RP): proceso donde se orienta, evalúa, y se capacita profesionalmente a la PCD. El objetivo es elevar las competencias, los conocimientos y las habilidades de la PCD.

En la APN esto se logra con las capacitaciones que se dan a todos los empleados que trabajan dentro de ella: las formaciones que otorga el INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública) y las que se dan dentro de cada Ministerio (en MDS es Formate en Red).

También puede suceder que un empleado adquiera una discapacidad en su trabajo (en este caso es una discapacidad adquirida), en este caso se adecúa, se rediseña, según el caso. Se debe pensar siempre con un concepto universalizante, no sólo para las PCD, sino que también contribuyan a otras personas (por ejemplo el uso de rampas, ascensores y otros elementos de sujeción que sirvan para personas con muletas, bastón, o con lesiones temporales, personas en la tercera edad, embarazadas, etc. puedan dar uso de estos dispositivos).

De todos modos no se obvia que la PCD tiene los mismos derechos laborales que los demás, y están sujetos a las mismas leyes, normativas, etc y que es obligación de RR.HH. hacerles saber sus derechos. En las evaluaciones para entrar a la APN se hace conocer la Ley Marco, por ejemplo, del SINEP (Sistema Nacional del Empleo Público), como también otras normativas (convenios colectivos y otros).

Finalmente, se espera que con todo ello, se logre movilizar a los agentes competentes e interesados en estas temáticas y propongan, desarrollen, trabajen, etc., en todo lo concerniente y necesario para arribar a mejoras en estos procesos, mentalidades y otros en RR.HH. de la APN.

Se agrega que desde la OIT, han publicado un paper sobre la política y la estrategia para la inclusión de las personas con discapacidad 2020-2023¹⁵, mas no es posible saber si dichas políticas están siendo observadas e implementadas por el Estado,

¹⁵ https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_830414.pdf

ANEXO

Trámites TAD (para pedir información sobre los puestos de agentes con discapacidad en el Estado). Nunca fueron respondidos y se cerraron esos expedientes sin ninguna explicación, aun haciéndoles constar que también soy agente del Estado realizando una investigación para la tesis, y siendo becada por INAP.

Trámites a Distancia

INICIAR TRÁMITE MIS TRÁMITES NOTIFICACIONES CONSULTA

Evangelina Andrea LEDESMA BUSSOLI

Buscar por nombre, referencia, estado de trámite o usuario emisor de tarea de firma.

Finalizados

La visualización de sus trámites y/o tareas está sujeta al nivel de autenticación utilizado al iniciar sesión.

Nombre	Referencia	Estado	Creación
Acceso a la Información Pública	EX-2022-33844176-APN-DNAIP-AAIP	Guarda Temporal	07/04/2022
Acceso a la Información Pública	EX-2022-28221087-APN-DNAIP-AAIP	Guarda Temporal	24/03/2022

Mostrando 1 a 2 de 2-ver

Trámites a Distancia

INICIAR TRÁMITE MIS TRÁMITES NOTIFICACIONES CONSULTA

Evangelina Andrea LEDESMA BUSSOLI

Buscar por nombre, referencia, estado de trámite o usuario emisor de tarea de firma.

Finalizados

La visualización de sus trámites y/o tareas está sujeta al nivel de autenticación utilizado al iniciar sesión.

Nombre	Referencia	Estado
Acceso a la Información Pública	EX-2022-33844176-APN-DNAIP-AAIP	Guarda Temporal
Acceso a la Información Pública	EX-2022-28221087-APN-DNAIP-AAIP	Guarda Temporal

Mostrando 1 a 2 de 2-ver

Acceso a la Información Pública

Referencia: EX-2022-28221087-APN-DNAIP-AAIP

Ubicación: Finalizados

Creación: 24/03/2022

Expediente: EX-2022-28221087-APN-DNAIP-AAIP

Yo 27266899268 Dueño

Trámites a Distancia

INICIAR TRÁMITE MIS TRÁMITES NOTIFICACIONES CONSULTA

Evangelina Andrea LEDESMA BUSSOLI

Buscar por nombre, referencia, estado de trámite o usuario emisor de tarea de firma.

Finalizados

La visualización de sus trámites y/o tareas está sujeta al nivel de autenticación utilizado al iniciar sesión.

Nombre	Referencia	Estado
Acceso a la Información Pública	EX-2022-33844176-APN-DNAIP-AAIP	Guarda Temporal
Acceso a la Información Pública	EX-2022-28221087-APN-DNAIP-AAIP	Guarda Temporal

Mostrando 1 a 2 de 2-ver

Acceso a la Información Pública

Referencia: EX-2022-33844176-APN-DNAIP-AAIP

Ubicación: Finalizados

Creación: 07/04/2022

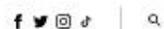
Expediente: EX-2022-33844176-APN-DNAIP-AAIP

Yo 27266899268 Dueño

Entrevista a Daniel Hendler y Santiago Korovsky, del programa "División Palermo"

EL PLANETA URBANO

suscribite a #posdata



HOME ACTUALIDAD ENTREVISTAS LIFESTYLE TENDENCIAS TURISMO GOURMET REVISTA GUIA GO LAB



Santiago Korovsky y Daniel Hendler sobre 'División Palermo': "Era importante reírnos de nosotros mismos"

POD KARINA NORIEGA

22 De Febrero De 2023

EL DIRECTOR (TAMBIÉN PROTAGONISTA Y GUIONISTA) Y EL ACTOR AL MANDO DE LA "PRIMERA GUARDIA URBANA INCLUSIVA" REVELAN CÓMO FUE TRABAJAR JUNTOS (HERMANADOS EN SUS NEUROSIS) Y CUESTIONAN CÓMO, POR MERA CORRECCIÓN POLÍTICA, LA INCLUSIÓN A VECES SOLO ES ENTENDIDA COMO UNA CUESTIÓN DE CUPO.

Recientemente estrenada, *División Palermo*, la nueva comedia hecha en Argentina, escrita, codirigida y protagonizada por **Santiago Korovsky** ya es una sensación en las redes sociales. En su primera temporada y durante ocho episodios, una guardia urbana inclusiva –integrada por el propio Korovsky, **Pilar Gamboa**, **Daniel Hendler**, **Martín Garabal** y **Charo López**, entre otros–, compuesta mayormente por minorías, se enfrenta con una extraña banda criminal.

Este cuerpo civil no armado, integrado por una persona ciega, una travesti, un boliviano, un enano y una mujer en sillas de ruedas, no es más que un "lavado de cara" de las fuerzas policiales. En diálogo con *El Planeta Urbano*, Korovsky y Hendler hablan sobre esta parodia de la corrección política con fines más marketineros que reales de inclusión y plantean cómo la serie hace que pensemos "sobre la dificultad para nombrar un montón de cosas".



El elenco de *División Palermo*: Facundo Begarín, Santiago Korovsky, Pilar Gamboa, Valeria Liccardi, Hernán Cuevas, Renato Condori y Daniel Hendler.

–Santi, ¿cómo surge la idea de esta parodia de la imposición de la inclusión en esta guardia urbana distópica, directamente, ¿no?

–Surge pensando en llevar al límite la idea de las fuerzas de seguridad cercanas a la gente, digamos. En ese concepto de pensar a las autoridades diciendo, "bueno, ¿cómo hacemos para cambiar la imagen?". Más en una época donde las fuerzas de seguridad en todo el mundo están muy cuestionadas. Entonces, me interesó pensar en esta idea de la política queriendo hacer una lavada de cara y **llevando como un poco al extremo eso, queriendo hacer la guardia más inclusiva del mundo.**

–La inclusión por corrección política y por una cuestión de marketing.

–Claro. Ahora que la inclusión es un tema que está en agenda, pero muchas veces entendida simplemente como una cuestión de cupo y no como un cambio de fondo real. Entonces, un poco con esta mezcla de ideas que andaban circulando, se me ocurrió que esta guardia podía ser inclusiva, que podía tener todas las minorías. Y pensar en Daniel, en Garabal (Martín), en Charo (López), en Pilar (Gamboa), en todos, encarnando fuerzas de seguridad ya me generaba humor. Entonces ahí fue que surgió todo.



Daniel Hendler, Facundo Borjani Y Santiago Kovosky. En Una Tropa De División Palermo



–Daniel, ¿y a vos qué es lo que más te seduce de poder contar esta historia?

–Era interesante centrarnos en las fuerzas de seguridad o los organismos públicos que gozan de más inmunidad, gracias a que tienen por ahí más apoyo mediático. Y era un absurdo que terminen haciendo una guardia inclusiva por marketing. Me parece que hace una linda química esto de cruzar cuestiones de agenda, asuntos más realistas, vernáculos, con respecto a las fuerzas de seguridad.

–Y además incomodar un poco respecto a cómo se habla de las minorías...

Santiago: –Claro, más allá de las fuerzas de seguridad, es una serie que nos pone a nosotros a pensar sobre nuestras propias torpezas. Sobre nuestras dificultades para pararnos frente a un montón de cuestiones, cómo nombrar un montón de cosas. Y entonces, en ese sentido, tiene que ver con reírnos de nosotros, ¿no? A veces desde cierto progresismo, una mirada desde adentro... desde cuando cae la solemnidad. Poder reírnos de nosotros mismos para pensar estas cuestiones.



Registro Central de PCD en Casa de Moneda



Argentina.gov.ar

Registro Central de Personas con C.U.D. en el
Sector Público Nacional
Casa de la Moneda S.E.
2do Semestre del año 2022

Dir. de Sistemas de Información de Empleo Público
(DSIEP)
11/01/2023
Código de Doc: #AUD-00001070

Sistema para el control de la aplicación del Artículo 8° de la Ley 22.431.

Resumen de información de datos personales, de tipo de discapacidad y laborales de las personas con Certificado Único de Discapacidad (C.U.D.) que se desempeñan, prestan servicios o guardan algún tipo de vinculación con la presente Institución.

CUIL/T	Nombres	Apellidos	Discapacidad	Convenio/Escalafón	Sistema de Acceso	Nivel	Grado
20327988922	Pablo Ruben	Amilaga	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N10	N/A
27220022108	Patricia Gabriela	Ayala	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
23369198874	VANESA DENIS	BARAN	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N12	N/A
20304216477	Jorge Ignacio	Bayones	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
27271198502	Sandra Veronica	Bazzano	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
24255944831	Lucas	Bertani	Motora	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N8	N/A
27273748151	Maria Fernanda	Bianchi	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
27208399131	Cristina Alejandra	Brassar	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N12	N/A
27175470560	Alejandra Fabiana	Cagnola	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
23338370164	Maria Belen	Carrasco	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N10	N/A
20303687077	Ariel Gustavo	Carrasco	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
27176538460	Sandra Josefina	Castro	Otros	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N10	N/A
27183376913	Claudia Noemi	Castro	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N10	N/A
24182984899	Susana Patricia	Chiovetta	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
20128059939	Emilio	Conte	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N14	N/A
27317256014	Paula Silvina	Costa Gil	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N10	N/A
20147688017	Raul Horacio	De la Fuente	Otros	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N16	N/A
27170720771	Stella Maris	Fernandez	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
27300289938	Elisabet Nadia	Fernandez	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
23292056389	Hector Javier	Gomez	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
27284922951	Maria Soledad	Insua	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N8	N/A
27246015487	Silvia Analia	Istuelta	Motora	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N18	N/A
24251152035	Analia Graciela	Jurado	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A

página 1 / 3



Argentina.gov.ar

Registro Central de Personas con C.U.D. en el
Sector Público Nacional
Casa de la Moneda S.E.
2do Semestre del año 2022

Dir. de Sistemas de Información de Empleo Público
(DSIEP)
11/01/2023
Código de Doc: #AUD-00001070

CUIL/T	Nombres	Apellidos	Discapacidad	Convenio/Escalafón	Sistema de Acceso	Nivel	Grado
20312807085	Marcelo Alejandro	Kerbs	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N14	N/A
27247146046	Monica Elizabeth	Lagostena	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N9	N/A
27290191233	Melina Rita	Luayza	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N10	N/A
27360816139	Isabel	Martínez Zuviria	Otros	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N14	N/A
20288189871	Federico Emmanuel	Monge	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N10	N/A
27940253204	Cynthia Maria	Montiel Gamarra	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
27224573249	Jaqueline Anabel	Morisco	Motora	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
27316064243	Erika Alexandra	Muñoz	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N10	N/A
27168228797	Georgina Alicia	Nicastro	Multiple	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N14	N/A
23300349404	Veronica Laura	Ocampo	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
20286966145	David Emmanuel	Ogas	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
20414360549	Facundo Manuel	Palacios	Otros	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N8	N/A
27272573145	Laura Beatriz	Perez	Motora	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
24337384419	Maria Elena	Riquelme	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N9	N/A
20292720573	Lucio	Rojas	Motora	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
27925363060	Sulamit Ruth	Rosenfeld	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
20299227287	Lucas Andres	Soria	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
20217317429	German Maximiliano	Tablada	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
23223039839	Herman Marcelo	Valdez	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
20187414092	Miguel Angel.	Valenzuela Suazo	Motora	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N11	N/A
27256537473	Flavia Marisa	Villanueva	Sensorial Auditiva	332 - CASA DE LA MONEDA	Otros	N10	N/A



Información de Puestos de Trabajo, Cargos, y Contratos totales para el control de la aplicación del Artículo 8° de la Ley 22.431.

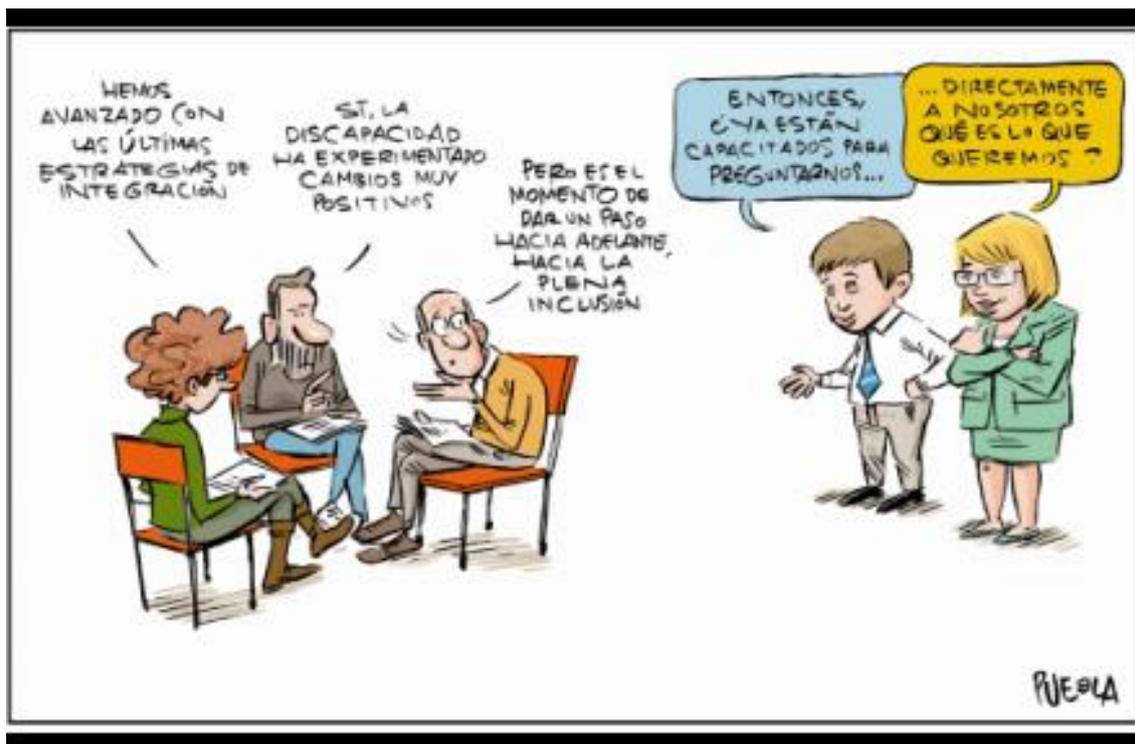
Tipo de Vinculación	Cargos Presupuestados	Cargos Ocupados	Cargos Ocup. Discapacidad
Planta Permanente	1520	1420	44
Planta Transitoria	0	0	0
Contrato por Tiempo Determinado	0	0	0
Contrato por Tiempo Indeterminado	0	0	0
Contratos de Locación de Servicios/Obras	0	0	0

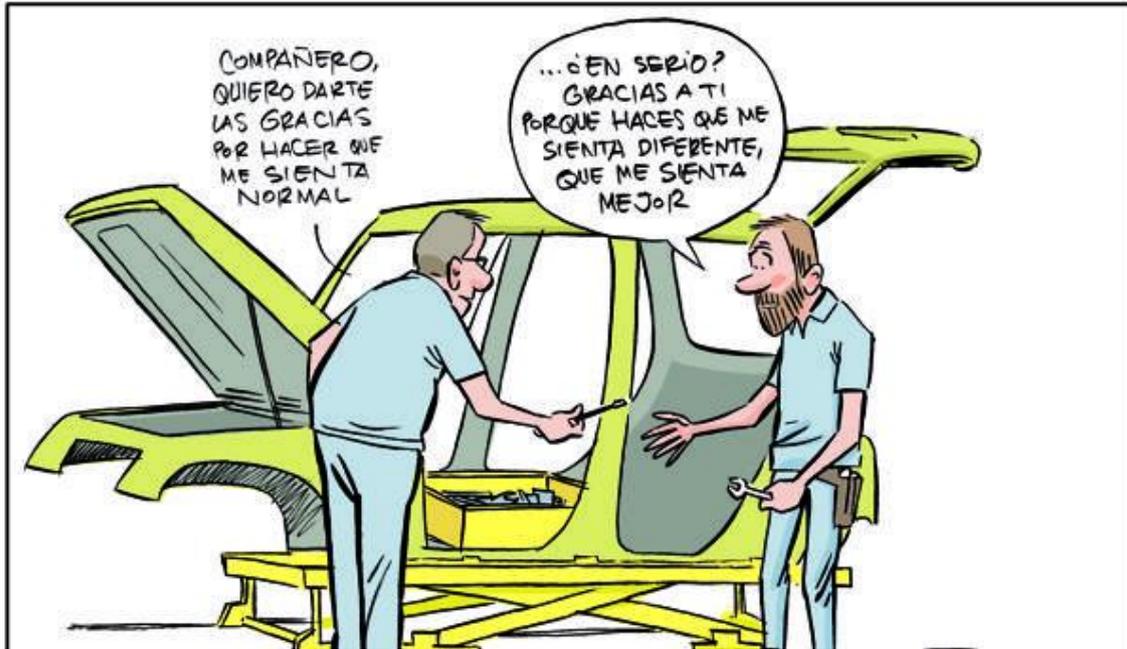
La presente información sirve a modo de resumen de los datos cargados en el sistema RCPD. A fin de que los mismos puedan ser procesados en forma definitiva por el equipo de la DSIEP, se deberá contar con la intervención del titular de la Unidad de Auditoría Interna de vuestra institución según lo establecido en el artículo 1° del Decreto N° 312/10. Para más información puede escribir a la siguiente casilla: dngiyps@jefatura.gov.ar

Viñetas concientizadoras acerca de la discapacidad y el trabajo









BIBLIOGRAFÍA

1. ALFARO ROJAS, LUCRECIA (2013) *Psicología y Discapacidad: Un encuentro desde el paradigma social*. Revista Costarricense de Psicología, vol. 32, núm. 1, enero-junio 2013, p. 63-74. Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica. San José, Costa Rica.
<https://www.redalyc.org/pdf/4767/476748711005.pdf>
2. CAMERON, K.S. & QUINN. R.E. (1999) *Diagnóstico y gestión del cambio de la cultura organizacional*. Addison-Wesley Publishing
3. CHIAVENATO, IDALBERTO (2009) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da. Edición. McGraw Hill/ Interamericana Ed.
4. CORRADI BRACCO, CAMILA Y SUCARRAT MARÍA JOSÉ (2015) *Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para empresas: actores y procesos*. R.E.D. (Red de Empresas por la Diversidad). Universidad Torcuato Di Tella.
https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/20.500.13098/10857/RED_2015_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y
5. GIL RODRÍGUEZ, FRANCISCO Y ALCOVER, CARLOS MARÍA (coord., 2014). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Alianza Editorial
6. LEWIN, KURT (1935) "A Dynamic Theory of Personality". McGraw-Hill, Ed. New York
7. MOORE, MARK.H. (1998) *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Ed. Paidós
8. NEIROTTI, NERIO (2005) *Elementos conceptuales y metodológicos para la evaluación de políticas y programas sociales*. IPE Buenos Aires
9. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO -OIT/ILO- (2017) *Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo. Una guía práctica*. Ginebra https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_560782.pdf
10. ONU (1993) Normas uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/standard-rules-equalization-opportunities-persons-disabilities>

11. PETTIGREW, THOMAS & MEERTENS, ROEL (1997) *Is subtle prejudice really prejudice?*. Public Opinion Quarterly.
12. RANDAZZO, HUGO (2023) *Introducción a la Planificación Estratégica*. Universidad Nacional de Almirante Brown, Bs. As.
13. SCHALOCK, ROBERT L. (1999) “*Hacia una nueva concepción de la discapacidad*”
<https://www.uepc.org.ar/conectate/wp-content/uploads/2014/05/Schalock.pdf>
14. SCHEIN, EDGAR H. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Ed. Plaza & Janés
15. SCHEIN, EDGAR H. (1982) *Psicología de la Organización*. Prentice Hall
16. THE ADECCO GROUP (2019) *Las capacidades diferentes como eufemismo de la discapacidad*. <https://www.adecco.com.ar/wp-content/uploads/2020/02/PAPER-Las-capacidades-diferentes-como-eufemismo-de-la-discapacidad.pdf>
17. UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA (2015) *Guía de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad para Empresas. Actores y Procesos*. Col. RED (Red de Empresas por la Diversidad).
18. VAN DIJK, TEUN (1984) *Prejudice in discourse*. Amsterdam. John Benjamin Publishing Co.
19. VAN DIJK, TEUN (1994) *Discurso, poder y cognición social*. Cuadernos N°2, Año 2. Conferencia dada en enero de 1994 en la Escuela de Ciencias del Lenguaje y Literaturas, Universidad del Valle.
20. VAN DIJK, TEUN (1996) *Racismo y análisis crítico de los medios*. Ed. Paidós Comunicación. Buenos Aires
21. VAN DIJK, TEUN (2004) *Ideología y análisis del discurso*. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona, España. Publicado en 2005 por Utopía y Praxis Latinoamericana. Año 10, N° 29, p. 9-36.
22. VAN DIJK, TEUN (2009) *Discurso y Poder*. Ed. Gedisa

23. VARGAS, MARIE CLAIRE (2013). *Influencia de los prejuicios de un sector de la población Universitaria respecto a la discapacidad en la construcción de una cultura institucional inclusiva*. Universidad Nacional. Costa Rica.
24. WEBER, MAX (1977) *¿Qué es la burocracia?*
https://ucema.edu.ar/~ame/Weber_burocracia.pdf