



**La inserción laboral de las personas con discapacidad:
un estudio exploratorio en empresas cordobesas.**

Ambroggio, Sara

Lic. en Gestión de Recursos Humanos

2017

Índice

Resumen	2
Introducción	5
Objetivos de Investigación	13
<i>Objetivo general:</i>	13
<i>Objetivos específicos:</i>	13
Marco teórico	14
<i>Discapacidad: modelos y definiciones.</i>	14
<i>Procesos integrales de Recursos Humanos.</i>	19
Metodología	50
<i>Participantes</i>	50
<i>Instrumentos</i>	50
<i>Procedimiento</i>	52
Resultados	54
Discusión	83
<i>Principales resultados</i>	83
<i>Implicancias prácticas</i>	94
<i>Futuras líneas de investigación</i>	94
<i>Conclusiones finales</i>	95
Referencias	100
Anexo A	104

Resumen

Introducción: la inserción e inclusión laboral de las personas con discapacidad es un tema que, últimamente, cobró importancia de manera global. Sin embargo, no existen gran cantidad de investigaciones realizadas sobre dicho tema; es por ello que se llevó a cabo un estudio exploratorio en empresas locales de la ciudad de Córdoba con el fin de comprender y dar a conocer si los procesos para insertarse y ponerle fin a la relación laboral son modificados cuando se trata de una persona con discapacidad.

Metodología: la investigación realizada surgió de un estudio de tipo exploratorio y análisis cualitativo; fue aplicado a 10 empresas de la ciudad de Córdoba, seleccionadas a través de un muestreo no probabilístico accidental o según disponibilidad (Bologna, 2012), que tenían empleadas a personas con discapacidad. Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas al responsable de Recursos Humanos de la empresa, los que fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de juicio o intencional (Bologna, 2012).

Principales Resultados: de acuerdo con los datos obtenidos de las entrevistas realizadas, se obtuvo, como principal resultado, que los empleados con discapacidad, que se encuentran en el mercado laboral realizando sus funciones, no son discriminados por ningún motivo; son tratados de igual manera que otro trabajador que no la posea. La empresa se prepara amoldando los procedimientos de inserción, si el tipo de discapacidad lo requiere. Finalmente, se descubrieron una serie de beneficios que obtiene la empresa con su incorporación como el aumento de la motivación y compromiso en los compañeros de trabajo, mejora el clima laboral y se le pone fin a la discriminación laboral.

Palabras claves: Córdoba – Argentina, estudio exploratorio, inserción e inclusión laboral, personas con discapacidad.

Abstract

Introduction: the insertion and labor inclusion of the people with disabilities is an issue that recently gained importance globally. However, there aren't a lot of research on this subject; it is therefore carried out an exploratory study in local companies in the city of Cordoba in order to understand and make known if the processes to insert and end the employment relationship are modified when it comes to a disabled person.

Methodology: the investigation arose from a study of exploratory and qualitative analysis was applied to ten companies in the city of Cordoba, selected through an accidental or no-probability sampling to availability (Bologna, 2012), which had employed disabled persons. They were conducted semi-structured interviews with open ask to the Human Resources of the company, which were selected through a no-probability sampling trial or intentional (Bologna, 2012).

Main results: according to the data obtained from the interviews was obtained as the main result that employees with disabilities who are in the labor market performing their functions, are not discriminated against for any reason, they are treated the same way as other workers not he possesses it. The company prepares insert molding procedures if the disability requires. Finally, a number of benefits obtained by the company with its incorporation as increased motivation and commitment to co-workers, improving the working environment and puts an end to job discrimination were discovered.

Keywords: Cordoba - Argentina, exploratory study, insertion and labor inclusion, people with disabilities.

Introducción

La desigualdad de posibilidades en lo respectivo a la formación y al empleo constituye una de las principales causas de exclusión social entre el colectivo formado por personas con algún tipo de discapacidad. El acceso a un trabajo digno es condición de posibilidad para el alcance de una integración social plena y el ejercicio de la ciudadanía, independientemente de la existencia de algún grado de discapacidad.

En los últimos tiempos, se vienen llevando a cabo, en el seno de las empresas, una serie de medidas de inserción laboral para personal con discapacidades, ligadas principalmente a políticas de inclusión internas y externas. Nuevas estructuras laborales, incentivos y procesos de integración constituyen dichas operaciones en pro de la inserción laboral.

El problema que conlleva la inserción e inclusión de personas con algún tipo de discapacidad en las empresas es, por tanto, un tema de mucho auge en los últimos años, lo que implica que, aunque exista gran variedad de investigaciones, se siga estudiando. “Las empresas que ya han contratado a personas con discapacidad saben que contar con ellas tiene una serie de beneficios como mejorar el clima laboral, promover el trabajo en equipo, comprometer más a los trabajadores y mejorar la reputación corporativa” (Sofofa & Oficina Internacional del Trabajo, 2013, p. 20).

De acuerdo a lo establecido por la *Ley n° 22.431* (1981) en su Art. 2, se pudo establecer que “...se considera discapacitada a toda persona que padezca una alteración funcional permanente o prolongada, física o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral”.

Respecto a la inserción laboral, Bisquerra (citado en Pelayo Pérez, 2012) establece que:

...la inserción laboral es un proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, desde las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral originándose un encuentro efectivo entre la empleabilidad y la ocupabilidad. (p. 18)

El presente trabajo de investigación, perteneciente a la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, tuvo como principal foco de análisis las fases que se deben llevar a cabo para incorporar a un nuevo empleado, los procesos posteriores a su incorporación y la desvinculación del empleado dentro de empresas locales de la ciudad de Córdoba, estudiando y analizando si dichos procesos se encontraban modificados cuando se trataba de una persona con discapacidad.

Se considera que, a partir de la implementación de políticas inclusivas, las empresas ponen de manifiesto una serie de procesos destinados, principalmente, a promover la inserción laboral de las personas con discapacidad, brindándoles el apoyo necesario para que logren insertarse y realizarse laboralmente en un ambiente adecuado. Teniendo en cuenta esto, cabe preguntarse ¿cómo funciona, en estas empresas, la inserción laboral de trabajadores con discapacidad? ¿Existe cierta diferenciación entre los procesos aplicados a personal con discapacidad de aquellos aplicados a personal sin discapacidad? ¿Qué tipo de discapacidades son las que tienen mayor impacto en la realización de dichos procesos? ¿Qué impacto tiene la inserción de personal con discapacidad sobre sus compañeros y el equipo de trabajo en general?

Se han llevado a cabo, como se mencionó anteriormente, diversas y variadas investigaciones en cuanto a la inserción e inclusión de las personas con discapacidad en el ámbito laboral. Dentro ellas, Mercado García y García Vicente (2010) consideraron que la inserción laboral de las personas con discapacidad era fundamental para que se puedan integrar

socialmente, pero observaron que la mayoría de estas personas no se encontraban actualmente dentro del mercado de trabajo. Lo anterior permitió apreciar que las personas con discapacidad tienen dificultades para encontrar, obtener y mantenerse en un puesto de trabajo. Los autores consideraron que el empleo con apoyo era la mejor herramienta para lograr la inserción social y laboral de la personas con discapacidad; en el cual, el preparador laboral era de gran importancia, ya que facilitaba su adaptación laboral y social. Dicha modalidad responde a características personales, laborales, entrenamiento en el puesto, acción formativa, entre otras.

Años después, la OIT y Sofofa (2013) realizaron un estudio que tuvo como objetivos identificar factores que se deben tener en cuenta para incluir a personas con discapacidad, indagar sobre la situación laboral de las misma y brindar información para elaborar estrategias de capacitación y/o educación adaptadas al aumento de la competitividad laboral de las personas con discapacidad, fundamentando estrategias de comunicación que permitan una mayor y mejor inclusión laboral de las personas con discapacidad. Además, pudieron detectar una serie de beneficios tanto para la empresa como para la persona, como por ejemplo: mayor grado de autonomía en la persona con discapacidad, impacto positivo en la economía personal y familiar, liberación de energía, tiempos y recursos en la familia, mejoras en la autovaloración personal, la generación de una mayor motivación para los compañeros de trabajo, una mejora en el clima laboral, incremento de la reputación de la empresa y de la productividad.

Por su parte, el Ministerio de Relaciones Laborales, el Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades y CONADIS (2013) construyeron un manual que pretendía establecer acciones que asegurasen la igualdad de oportunidades. En dicha herramienta se dio a conocer el proceso de inclusión para personas con discapacidad, lo que comprendió: a) el levantamiento del perfil inclusivo en el que se detallan las funciones, rasgos, tareas y competencias que debe tener la

persona para ocupar el puesto vacante; b) el proceso de selección, en donde todos los pasos que se encuentran dentro del mismo se deben adaptar a las condiciones que tenga la persona con discapacidad; c) la inducción que debe ser adecuada a las necesidades de la persona; d) la accesibilidad, que hace referencia a que las instalaciones cuenten con las condiciones y herramientas necesarias para que la persona con discapacidad pueda desenvolverse exitosamente; y finalmente, e) el realizar actividades inclusivas, que implica planificar actividades en las que puedan participar todos los trabajadores de la organización.

Una investigación llevada a cabo por Dongug Kang (2013), en Corea, tuvo como propósito explorar la perspectiva de la demanda de la Administración de recursos humanos en relación con el empleo de las personas con discapacidad. Se trataron de descubrir las razones de la baja tasa de empleo de las personas con discapacidad en los negocios, las dificultades de las empresas que emplean a personas con discapacidad y sugerencias sobre la política de Gobierno a través de entrevistas a los directores de recursos humanos. El autor obtuvo una serie de resultados relacionados con a) las habilidades de trabajo insuficientes, en donde la mayoría de los directores de recursos humanos establecieron que podrían emplear a un trabajador cualificado con discapacidad en cualquier momento, b) el miedo a los accidentes industriales hace que las empresas se vuelvan reacias para contratar a personas con discapacidad, c) la falta de apoyos financieros y administrativos del gobierno a las empresas que contratan a personas con discapacidad, d) el perjuicio de los clientes contra los trabajadores con discapacidad, determinando que a los mismos no les gusta aprender cuando el profesor es una persona con discapacidad, e) la falta de políticas de empleo razonables para las personas con discapacidad y f) la deficiencia de información sobre los solicitantes de empleo con discapacidad, debido a que

el gobierno no brinda información adecuada sobre los solicitantes de empleo con discapacidad, el tipo de ocupación o industria.

Otro de los estudios realizados fue el de Nota, Santilli, Ginevra y Soresi (2014), quienes expusieron la importancia que tiene el trabajo para las personas con discapacidad, ya que a través del mismo pueden construir su identidad personal, satisfacer necesidades y encontrarle sentido a la vida. Además, generan un vínculo con los demás trabajadores que no poseen discapacidad, obteniendo los mismos beneficios (salario, contrato, trabajos en puestos similares, etc). Los resultados de su estudio demostraron que los empleadores tienden a centrarse en los niveles de rendimiento de los candidatos influyendo negativamente en las personas con discapacidad intelectual. Por ello, se consideró apropiado que las personas con discapacidad realicen trabajos con un bajo grado de complejidad, lo que provocó una disminución en su oportunidad de empleo.

Por otro lado, Petit, Mirabal y López (2014) basaron su investigación en la descripción de aquellas fases necesarias para insertar en los puestos de trabajo del sector petrolero a personas con discapacidad, lo que dio como resultado que las entidades de trabajo contaban con indicadores de diseño del puesto de trabajo y formación, pero carecían de políticas de reclutamiento y selección para personas con discapacidad; por lo tanto, el sector no presentaba todas las fases necesarias para una correcta inserción laboral de trabajadores con discapacidad.

El estudio más reciente, realizado por Forcada Rojkin (2015), se enfocó en generar conciencia dentro de las empresas privadas sobre la inclusión de personas con discapacidad y demostró que la misma es posible, estableciendo alternativas para realizarlo, mostrando casos exitosos de inclusión y estableciendo una política de inclusión a cargo de los responsables de

recursos humanos. La investigación llegó a la conclusión de que la mayoría de las empresas que cuentan con personas discapacitadas era por una cuestión de Responsabilidad Social Empresaria. Otros resultados indicaron que, la mayoría de las veces que se presentaron personas con discapacidad, se encontraban con un bajo nivel de formación. Además, las personas con discapacidad pasaban por la misma evaluación de desempeño que los demás, donde las exigencias eran iguales y obtenían mejores resultados que los esperados. Según el autor, su buen humor, compromiso con las tareas, asistencia, entre otras, generaron un impacto positivo en el ambiente laboral. Sin embargo, también se presentaron casos en los que estas personas no se adaptaron o no lograron lo que se esperaba; a ellos, se los desvinculó como cualquier otro empleado. Por último, se señaló que el rol de Recursos Humanos cumple un papel muy importante, ya que es el encargado de establecer la inclusión dentro de las empresas.

En el mismo año, Jurado de los Santos y Soler Costa (2015) establecieron que conseguir un trabajo era un evento importante para cualquier persona. Explicaron que se estableció una posición dialéctica que influía en los procesos de toma de decisiones, haciendo referencia a la relación individuo-contexto y a los procesos centrados en la persona. El centrarse en la figura del trabajador hizo que fuese posible entender la necesidad de formación orientada a las habilidades requeridas por el contexto laboral, con el fin de facilitar el proceso de integración en el mundo del trabajo. Con esto, se trató de acercar o modificar el sistema para facilitarle la adaptación a la gente. En dicho trabajo, se intentó determinar el desarrollo de las competencias o habilidades de los individuos en los centros de empleo protegido. Por lo tanto, aquellos que reunían las condiciones de trabajador pudieron sentirse con la necesidad de participar en la vida social y en un mercado de actividades, ampliando las oportunidades de socialización. Las necesidades de formación de los trabajadores con discapacidad permitieron establecer una relación entre las

habilidades requeridas para el desempeño correcto en el trabajo y los ya disponibles para los individuos, teniendo en cuenta, además, aquello que se relaciona con el desarrollo personal, profesional y social. Se debió promover la formación continua de los trabajadores con discapacidad, teniendo en cuenta las exigencias de los sistemas de producción, las alternativas y previsión; la independencia de los servicios de apoyo que requerían las personas para satisfacer sus necesidades; y actitudes sociales que impedían generar prejuicios y percepciones de subvaloración con respecto a las personas con discapacidad. Los autores llegaron a la conclusión de que no existía relación entre el conjunto de habilidades instrumentales y otros tipos de competencias como personal y social; se debía tener en cuenta la importancia del modo de aprendizaje a través de la experiencia directa; y el poder observar la resistencia al cambio desde el punto de vista de los trabajadores con discapacidad y desde una perspectiva institucional. Por otro lado, se visualizó que las habilidades de autonomía e iniciativa y aprender a aprender son las que mostraban mayor discrepancia; a las habilidades sociales se les dio una gran importancia en el desempeño del empleo protegido y en las habilidades instrumentales se encontró una discrepancia entre la importancia y el dominio. Para concluir y lograr una incorporación satisfactoria, es necesario que las posibilidades de cada trabajador con discapacidad en relación con el trabajo fueran exploradas y guiadas u orientadas, la formación debía encontrarse en los estándares de desempeño dentro del lugar de trabajo, las experiencias hicieron que la adquisición de habilidades y competencias se pudieran transferir correctamente al lugar de trabajo, y las habilidades individuales y sociales no se debían separar de las específicas para el trabajo.

Quedó reflejado en los antecedentes expuestos que, aunque se estudiaron cuestiones del entorno laboral de la persona con discapacidad, existen pocas investigaciones que se enfoquen específicamente en las fases o procesos previos y posteriores a la incorporación del empleado al

puesto vacante, al igual que el proceso de desvinculación laboral. Por lo que, en este trabajo, se siguió la línea de investigación de Petit, Mirabal y López (2014), teniendo en cuenta el manual realizado por el Ministerio de Relaciones Laborales, el Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades y CONADIS, y el estudio realizado por la OIT y Sofofa, dando a conocer cómo se manejan las empresas locales de Córdoba para la inclusión en los puestos de trabajo de las personas con discapacidad e identificando si las fases de inserción se encuentran modificadas. Para lograr dicho objetivo, se realizaron y llevaron a cabo entrevistas compuestas por preguntas abiertas con el referente del área de Recursos Humanos de organizaciones a las que se tuviera acceso y que, actualmente, contaran con trabajadores que padecen algún tipo de discapacidad.

Debido a la escases de estudios e investigaciones acerca del tema abordado llevadas a cabo en la ciudad de Córdoba, se consideró importante el poder brindarle a la comunidad y empresas locales información amplia sobre el mismo, ya que es necesario que, para que se puedan convertir en empresas inclusivas, se tenga conocimiento sobre las fases a llevar a cabo a la hora de la contratación, durante la relación laboral y al terminar con la misma.

Objetivos de Investigación

Objetivo general:

- Describir los procesos integrales de Recursos Humanos y su impacto en función a la discapacidad en empresas públicas y privadas de la ciudad de Córdoba.

Objetivos específicos:

- Indagar si los procesos integrales de Recursos Humanos varían en función al tipo de discapacidad del empleado.
- Identificar si existen diferencias en los procesos de reclutamiento y selección del personal discapacitado.
- Indagar acerca de los modos de evaluación de desempeño de las personas con discapacidad.
- Indagar acerca de los métodos de comunicación utilizados por las empresas para transmitir comunicados a los empleados.
- Analizar el proceso de desvinculación de la empresa para con el empleado discapacitado.

Marco teórico

En los últimos años, se comenzó a oír, cada vez más, acerca del empleo de las personas con discapacidad, pero la mayoría de las veces surgió porque no se cumple con los derechos que le son propios, despidos en sus trabajos, la no aceptación dentro del mismo y hasta la evitación de su incorporación. Es por ello, que la investigación se enfoca en explicar y dar a conocer los procesos por los que debe pasar una persona con discapacidad para incorporarse a un determinado puesto de trabajo, incluyendo procesos previos a la incorporación, durante la misma y al finalizar la relación laboral; de la misma manera, se da a conocer el impacto que genera, tanto para la organización como para los integrantes de la misma, el contar con empleados con discapacidad.

Como ya se ha indicado, se trata de analizar cómo se llevan a cabo los procesos integrales de Recursos Humanos en aquellas empresas en las que se ha integrado personal con discapacidad. Por lo tanto, las variables a ser analizadas y desarrolladas en este marco teórico conciernen a los tipos de discapacidad y a los procesos integrales desarrollados por el área de Recursos Humanos.

Discapacidad: modelos y definiciones.

Para comprender los términos o temas principales con los cuales se va a trabajar en ésta investigación, se puede decir que a medida que fueron transcurriendo los años, el concepto discapacidad fue adquiriendo diferentes significados dependiendo del contexto y situación en el cual se presentaba. Se tendrán en cuenta tres momentos de la historia en el que el concepto de discriminación fue avanzando, esos momentos se denominan como modelo de prescindencia, modelo rehabilitador y modelo social o de derechos humanos de acuerdo a lo establecido por Palacios (citado en la Organización Internacional del Trabajo, 2015).

- Modelo de Prescindencia (antigüedad clásica, sociedad griega y romana): este modelo supone que la discapacidad tiene su origen en lo religioso y considera a las personas con discapacidad innecesarias, debido a que no realizan aportes a la comunidad; son el resultado del enojo de los dioses, y la sociedad las sitúa en un espacio al cual se dirigen los anormales y las clases pobres.

- Modelo Rehabilitador (inicios del Siglo XX – fin de la Primer Guerra Mundial): en un primer momento se pensaba que se debía reemplazar aquello con lo que la guerra había arrasado, lo que significó el otorgamiento de una garantía de servicios sociales, como pensiones por invalidez, rehabilitación, para compensar a aquellos que habían presenciado la guerra. En la década de los sesenta, dichos servicios se implementaron para todas las personas con discapacidad, debido a que se veía a la discapacidad como un problema de la propia persona producido por una enfermedad, accidente o problemas de salud.

- Modelo Social o de Derechos Humanos (actualidad): se considera a la discapacidad como un fenómeno social, estableciendo que las personas con discapacidad presentan ciertas limitaciones a causa de la sociedad. Este tipo de modelo tiene su origen en los derechos humanos, la igualdad y la no discriminación.

De acuerdo con la *Ley n° 22.431* (1981), tal como lo establece su Art. 2, “...se considera discapacitada a toda persona que padezca una alteración funcional permanente o prolongada, física o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral”. El modelo Social o de Derechos Humanos promueve la integración de las personas con discapacidad en dichos ámbitos, en pos de que puedan llevar una vida igual a la de cualquier otro individuo, sin padecer discriminación y pudiendo realizarse ya sea social, familiar, formativa o laboralmente.

En virtud de este modelo, tal como se verá en el desarrollo de este Marco Teórico, será preciso considerar que existe, en los últimos años, cierta transformación generalizada en el campo laboral respecto a la integración de personas con discapacidad; transformación que influye en los procesos integrales de Recursos Humanos.

En efecto, es posible afirmar, que el problema actual de la discapacidad no está referido a las limitaciones individuales de cada persona, sino, más bien, a cierto cambio de mentalidad en la sociedad en general y, en particular, en las empresas, en pos de que exista cierta colaboración efectiva en la integración e inclusión de estas personas.

Claro está que no toda discapacidad presenta los mismos desafíos cuando se trata de integración. Existen, de hecho, diversos grados y tipos de discapacidad, cada uno de ellos con sus especificidades. Entre los tipos de discapacidad es posible distinguir:

- Discapacidad visual: existe cuando la persona presenta un grado de disminución parcial o total de su vista.
- Discapacidad física: se manifiesta cuando a una persona se le genera una reducción en la movilidad de alguno de sus miembros, presentando deficiencias motoras. Presenta dificultad para desplazarse de un espacio a otro, mantenerse en una determinada postura y para desarrollar determinadas habilidades. El uso de una silla de ruedas y muletas son de gran ayuda a la hora de desenvolverse tanto en su trabajo como en la sociedad.
- Discapacidad intelectual: surge cuando la persona presenta ciertos trastornos debidos a un desarrollo mental incompleto, detenido o en proceso de degeneración.
- Discapacidad mental o psicosocial: constituye deficiencias en la mente y en el sistema nervioso de la persona.

- Discapacidad visceral: está presente en aquellas personas que contienen algún tipo de problema o deficiencia en su aparato físico, dificultando el correcto funcionamiento del sistema cardiovascular, hematológico, inmunológico, impidiéndoles llevar a cabo sus actividades normalmente y tener una vida plena.
- Discapacidad auditiva: la persona que la posee ha perdido el sentido del oído. Dentro de la misma, se puede encontrar la hipoacusia que consiste en la pérdida auditiva, lo que los lleva a recurrir a un elemento auxiliar que permita compensar parte de la audición perdida.
- Síndrome de Down: la persona lo padece desde que es concebida y lo posee toda su vida, se habla de una alteración genética. Los individuos que lo padecen tienen una discapacidad intelectual y rasgos físicos que los diferencian de los demás como nariz chata, orejas y boca pequeña, por lo general son de baja estatura, entre otras características.

Tal como se ha indicado, no todas las personas con discapacidad presentan las mismas dificultades para integrarse laboralmente. De acuerdo con Alba & Moreno (2004), resulta más sencillo a aquellas personas con discapacidades motrices y sensoriales, como ser la discapacidad visual o la auditiva, el hecho de conseguir y mantener un empleo, que lo que resulta a aquellas personas con discapacidades intelectuales o Síndrome de Down.

A raíz de esta creencia se han realizado diversas experiencias y estudios. De acuerdo con los mismos (Bayer, Kilsby & Sheam, 2000; Leach, 2002; Alomar & Cabré, 2005; Villa, 2007), existe la posibilidad de integrar exitosamente a personas con discapacidad intelectual en los ambientes ordinarios de trabajo, siempre y cuando se realice una serie de procesos específicos de apoyo, guiados por el área de Recursos Humanos.

Es por estos motivos que, en el presente trabajo, se indagará acerca de esta cuestión en función de cómo varían los procesos integrales de Recursos Humanos de acuerdo con las discapacidades presentadas por los trabajadores en las empresas cordobesas estudiadas.

En síntesis, la discapacidad es un conjunto de condiciones tanto del estado de salud como del entorno social. Sin embargo, como cualquier otro concepto social, la discapacidad ha tenido un proceso evolutivo en el que ciertas ideas, ya superadas, todavía están presentes en alguna de las muchas definiciones que coexisten. Estas concepciones entendían que la discapacidad es un atributo de la persona con origen en una deficiencia o en un problema de salud, pensar en atributo clasifica a una persona: en rubia, alta o paralítica; es decir, la deficiencia como atributo. Pero resulta que una deficiencia no es igual a discapacidad, ya que nuestra sociedad evita que, por ejemplo, un miope, un diabético o un asmático estén en situación de discapacidad, porque existen las gafas, la insulina y el Ventolín.

Con el nuevo concepto, pensar en que es el resultado de unos factores equivale a decir que una persona con problemas de movilidad, por poner un ejemplo, se encontrará en una situación de desventaja y discapacidad si su entorno no es accesible, si no hay rampas y sí escaleras, etc. Es decir, una persona puede encontrarse en situación de discapacidad y otra, con la misma deficiencia, puede no estarlo y funcionar perfectamente en la sociedad. Por tanto, la discapacidad es una situación y no una característica intrínseca de la persona, por lo que no sería correcto hablar de “discapacitados” y sí de “personas con discapacidad” y de “situaciones que discapacitan”. La discapacidad, más que tenerla, se comparte.

En esta lógica, para atenuar la situación de discapacidad, el entorno debe ser accesible, pero no sólo en aspectos físicos que faciliten la movilidad, sino también en la comunicación; una persona con un problema visual, por ejemplo, podrá desenvolverse mejor en una ciudad con

semáforos sonoros o con el Braille acompañando a las indicaciones. Por lo tanto, además de actuar en los factores de salud de las personas, se debe actuar sobre el entorno en el que se integran, con el objetivo de hacerlo más accesible y solidario.

Procesos integrales de Recursos Humanos.

Inserción laboral: concepto general y su aplicación a la discapacidad

Para la definición de la inserción laboral, se utiliza la conceptualización elaborada por Bisquerra (citado en Pelayo Pérez, 2012)

...la inserción laboral es un proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, desde las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral originándose un encuentro efectivo entre la empleabilidad y la ocupabilidad. (p. 18)

Es importante que las empresas comiencen a incorporar a personas con diferentes tipos de discapacidad a puestos de trabajo para las cuales sean idóneas, cumpliendo con todos los procedimientos necesarios que son llevados a cabo para incorporar a cualquier trabajador, evitando la desigualdad, prejuicios y llegar a ser una empresa más competente dentro del mercado laboral. De acuerdo a lo establecido en la *Ley n° 22.431* (1981) en su Art. 8

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

totalidad de su personal y a establecer reservas de puestos de trabajo a ser exclusivamente ocupados por ellas.

El 4% mencionado anteriormente se deberá cumplir de manera obligatoria por el personal de planta, por aquellos que fueron contratados sin importar el tipo de contrato y cuando existiese la tercerización de los servicios; además, se deberán reservar las vacantes que se encuentren dentro de dicho porcentaje para aquellas personas con discapacidad que cuenten con los requisitos y sean idóneas para el puesto o cargo a ocupar, de acuerdo a lo que se expresa en la *Ley n° 22.431* (1981) en su Art. 8.

Además, en la *Ley n° 22.431* (1981) en su Art. 23, se establece que:

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

Figura 1. Cantidad de personas que poseen discapacidad en Córdoba.

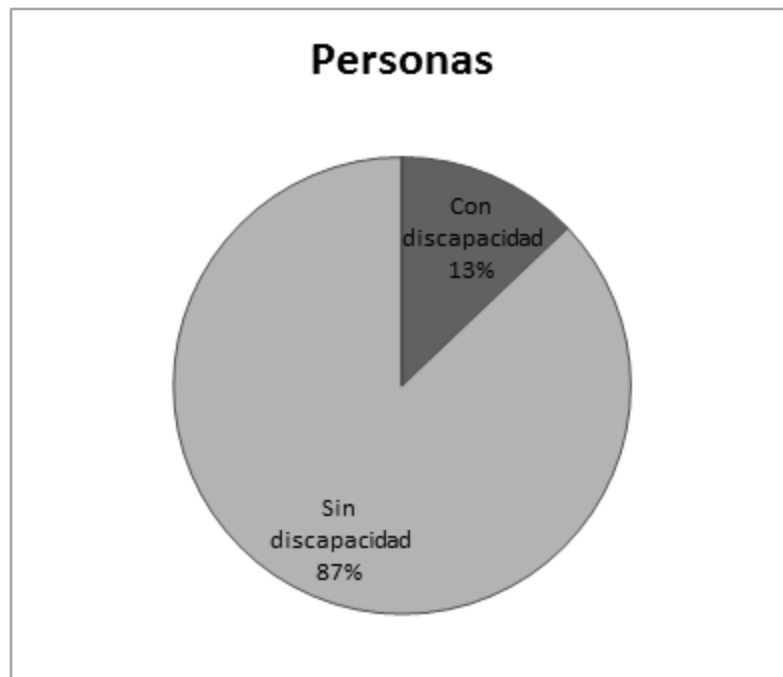


Figura 1: Elaboración propia. Tomado de Otero (2014).

Según como lo expresa Otero (2014) y el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC), se establece que el total de personas con discapacidad en la ciudad de Córdoba es de 402.512, lo que representa a un 12,9% de la población y, dentro de dicho porcentaje, se puede decir que 8 de cada 10 habitantes con algún tipo de discapacidad no tienen empleo, lo cual es un número que preocupa y nos lleva a preguntarnos porque, todavía, existen empresas que no emplean a una persona con discapacidad. Es importante que las empresas se informen sobre el contratar a estas personas, sobre los beneficios que pueden obtener al incluirlas e incorporarlas y poder ponerle fin a aquellos mitos creados por la sociedad. Logrando esto, se habrá realizado algo positivo no solo para la empresa y sus empleados, sino también para la persona con discapacidad, ya que teniendo la oportunidad de acceder a un empleo, se va a sentir plena y con los mismos derechos que el resto de sus compañeros.

La estadística realizada por el Servicio Nacional de Rehabilitación llevada a cabo en el año 2014 arrojó los siguientes resultados.

Tabla 1

Personas mayores de 14 años con discapacidad. Córdoba. 2014.

Condición de actividad	Cant. De Personas	%
Trabaja	768	11,04%
No trabaja	6.191	88,96%
Total	6.959	100,00%

Nota: Anuario Estadístico Nacional sobre Discapacidad.

Tabla 2

Personas mayores de 14 años con discapacidad según su ocupación. Córdoba. 2014.

Tipo de Ocupación	Cant. De Personas	%
Obrero o Empleado	460	59,90%
Patrón con personal a cargo	13	1,69%
Trabajo por cuenta propia	261	33,98%
Trabajo Familiar	34	4,43%
Total	768	100,00%

Nota: Anuario Estadístico Nacional sobre Discapacidad.

Como se puede observar en las tablas anteriores, solo el 11,04% del total de las personas con discapacidad se encontraba trabajando en el año 2014, y más de la mitad de estas personas tiene un empleo en el cual se tuvieron que someter por todos los procesos de inserción, reflejando una vez más que las personas con discapacidad son capaces al igual que uno.

De acuerdo a estudios realizados, se dice que el contar con personas que padezcan algún tipo de discapacidad trabajando en las instalaciones de la empresa permite obtener una mejora en el clima laboral. De esta manera, se genera un sentimiento de pertenencia y se mejora el capital humano; además, se produce un aumento en la competitividad de la empresa, ya que el contar con personas con discapacidad construye una imagen positiva de la misma, creando su identidad.

Además, refuerza la Responsabilidad Social Corporativa debido a que el contar con estas personas permite ser un ejemplo de igualdad para la sociedad y las demás empresas. El contratar a personas teniendo en cuenta sus habilidades, competencias, valores permite crear y reforzar una política de recursos humanos que apoya y acepta la diversidad.

Como todo proceso, el incorporar a personas dentro de una empresa conlleva una serie de pasos a realizar. Se pueden llamar pasos previos a la incorporación, denominados reclutamiento, a los procesos que se relacionan con la preparación del aviso de búsqueda y que contienen los requisitos necesarios para ocupar una determinada vacante, la recepción de los currículums vitae de los candidatos interesados, el análisis de dichos currículums - lo que se podría decir que aquí se produce el primer filtro debido a que se apartan aquellos que se adecuan más a las condiciones y requisitos del puesto o cargo vacante. A continuación, se comenzará con el desarrollo de los procesos, mencionados anteriormente, previos a la inserción laboral, y como la investigación se encuentra ligada a la inserción laboral de personas con discapacidad, se realizarán modificaciones en algunos procesos adaptándose a dichas personas.

Lo primero que se debe tener en cuenta, si se quiere incorporar a personas con diferentes tipos de discapacidad, es que las instalaciones del lugar de trabajo se puedan adaptar a la persona con discapacidad. Por ejemplo, se deben colocar rampas para que la persona que se encuentra en una silla de ruedas no tenga ningún tipo de inconveniente a la hora de recorrer las instalaciones; si la comunicación se realizaba de manera oral, deberá llevarse a cabo por escrito para aquellos empleados que padezcan de hipoacusia o disminución auditiva.

Antes de comenzar con la etapa del reclutamiento, es necesario que se lleve a cabo la descripción, el diseño y el análisis del puesto; es de suma importancia que todos los puestos

tengan su respectiva descripción, lo cual facilita el control de las tareas, actividades, estándares de desempeño, la confección de un aviso, entre otras. En los apartados que siguen, se darán a conocer los conceptos referidos al diseño de puestos y reclutamiento en general, para luego hacer hincapié en el lugar de la discapacidad en estos procesos.

Descripción, análisis y diseño del puesto

De acuerdo a lo establecido por Chiavenato (2001), la descripción de puestos "... es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa" (p. 331). La descripción se encuentra orientada hacia el qué hace quien ocupa un determinado puesto de trabajo, cuándo, cómo y porqué, es decir, que se dirige hacia el contenido del puesto.

Dentro de la misma, se deben encontrar datos como el nombre del puesto, una identificación con números o códigos que permita diferenciar un puesto de otro, confección de un organigrama, comunicación de la supervisión que exige el puesto, especificación de las funciones que se deben llevar a cabo para ocupar un determinado puesto, explicación de las responsabilidades que deberá asumir el empleado, señalamiento de las relaciones con los empleados de otros puestos y, finalmente, indicación de los requisitos que debe reunir el empleado para lograr el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades.

Por otra parte, el análisis del puesto, según Chiavenato (2001) consiste en "... estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada" (p. 333). El análisis se encuentra ligado a requisitos de tipo intelectual, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo que se desarrollarán a continuación.

- Los requisitos intelectuales se refieren a lo que le exige el puesto de trabajo al empleado que lo ocupará, es decir, las condiciones que debe reunir el empleado para poder desempeñarse de manera correcta. Dentro de dichos requisitos, se encuentran educación y experiencia básica, adaptabilidad al puesto e iniciativa y aptitudes necesarias.
- Los requisitos físicos se relacionan con la energía, esfuerzos (físicos y mentales), la fatiga generada por el puesto, en otras palabras, se puede decir que es la condición física que se necesita del empleado para desempeñarse adecuadamente. Dentro del mismo, se pueden mencionar el esfuerzo físico, la capacidad visual, habilidades y la condición física.
- Las responsabilidades implícitas son las que asume el responsable del puesto, como la supervisión de personal, materiales, equipos, dinero, documentos, contactos e información confidencial.
- Las condiciones de trabajo incluyen condiciones ambientales de las instalaciones en la cual se desarrollan las actividades. Se determina si la persona se adapta al ambiente y a los equipos de trabajo facilitando su desempeño. El ambiente de trabajo y los riesgos son factores que se encuentran dentro de las mismas. Se debe tener en cuenta el tipo de discapacidad que presenta el empleado con respecto al ambiente en el cual desarrolla su tarea, debido a que, un empleado que tiene problemas de visión deberá trabajar con más iluminación que los demás, o un empleado cuya función auditiva se encuentre disminuida con respecto a la de los demás compañeros, se lo deberá ubicar en un espacio dentro de las instalaciones en el cual no se produzcan demasiados ruidos.

A la hora de diseñar el puesto de trabajo, se deben tener en cuenta las tareas que el empleado deberá llevar a cabo, por medio de que procesos o métodos deberá cumplirlas, ante quien se deberá reportar y el grado de autoridad que se le exigirá.

Cualquier persona tenga o no algún tipo de discapacidad, si reúne los requisitos y condiciones establecidas para desempeñar un determinado puesto, lo puede hacer.

Reclutamiento

Según lo establecido por Alles (2004), el proceso de reclutamiento "...es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida" (p. 115). Es decir, el reclutamiento es un proceso de búsqueda, con el cual se trata de llegar a la comunidad (mediante avisos, publicaciones) para que, quienes cumplen con los requisitos establecidos, se acerquen y logren ocupar la vacante existente en la empresa.

Es necesario que, cuando la empresa decide incorporar a personas con discapacidad, establezca un proceso de reclutamiento útil para evitar limitaciones y exclusión de dichas personas debido a su capacidad. Por lo tanto, lo primero que se debe llevar a cabo consiste en determinar cuáles de los puestos y cuántos pueden ser desempeñados por personas con discapacidad y de qué tipo puede ser la misma. Una vez identificados dichos puestos, se deberá proceder a la elaboración de un aviso o anuncio que demuestre y comunique el puesto o cargo vacante que posee la empresa. El aviso debe ser elaborado con la ayuda de la descripción de puestos, ya que a través de la misma se conocen los requisitos que deberá poseer el candidato, y así el tipo de discapacidad a la cual apuntar. Se puede contratar un servicio gráfico o de publicidades para que lo diseñe o puede ser elaborado por personal de la misma empresa. La redacción del mismo debe ser clara, lo que se comunica debe ser concreto y llegar directamente hacia la persona que se necesita para el puesto vacante. Es importante que la empresa recuerde que a través del anuncio está dando a conocer parte de lo que es la misma, como por ejemplo transmite su imagen, compromiso, entre otras.

Cuando se desea incorporar personas con discapacidad a la empresa, el aviso se deberá publicar en medios que tengan relación con la persona discapacitada, se pueden repartir en Fundaciones, Universidades (lo cual facilitará la confección del currículum vitae), Internet, diarios, radio, entre otros. En el mismo, se puede mencionar el compromiso por parte de la empresa para con los candidatos que posean algún tipo de discapacidad; también, se deberán detallar los requisitos (edad, habilidades, conocimientos, nivel educativo) para ocupar cierta vacante, la dirección y nombre de la empresa, correo electrónico y número telefónico.

Selección del personal con discapacidad

De acuerdo a lo dicho por Chiavenato, (2001), se puede decir que el proceso de selección “...es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva”. Su principal tarea consiste en “...escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien” (p. 238). En otras palabras, la selección de personal es el proceso en el que, los encargados del área de Recursos Humanos, establecen contacto con aquellas personas que presentaron sus currículums en la empresa, generando una especie de filtro, dejando solo a aquellos que consideran aptos y que cumplen con los requisitos para desempeñar el puesto que se encuentra vacante.

El proceso de selección comienza con la recepción del currículum vitae del posible candidato, ya sea, a través del correo electrónico o entregado personalmente. Los currículums deberán ser analizados por la persona que se encarga de la selección, corroborando si cumple con los requisitos establecidos en el aviso o anuncio y decidir si se lo contacta para coordinar una entrevista o no. Para que el análisis del mismo sea el correcto, se debe tener en cuenta la historia laboral del candidato; analizar su continuidad laboral; identificar la presencia de brechas

laborales y su extensión, en el caso de haber ocupado algún puesto o cargo anteriormente; determinar si se produjo una rotación laboral y por qué motivo; e interpretar de manera correcta el currículum vitae en su conjunto. Una vez que se identificaron a los mejores candidatos para ocupar la vacante, se los contactará para acordar una entrevista laboral, lo adecuado sería que la persona que se contacta telefónicamente para pactar la entrevista sea la misma que la lleve a cabo.

Para determinar si la persona con discapacidad se puede desempeñar y puede llevar a cabo correctamente las tareas o actividades exigidas por un determinado puesto, se deben tener en cuenta una serie de ítems que abarca cada discapacidad como se menciona en el manual elaborado por la OIT, AED & PNUD (2015).

- Si se quiere conocer la capacidad física y sensibilidad del empleado, se deberán evaluar sus movimientos teniendo en cuenta la presión, fuerza, resistencia; si padece de temblores, poca coordinación que le impidan realizar un determinado movimiento; si es capaz de mantener o cambiar de una postura a otra; si utiliza algún elemento que le sirva de apoyo o ayuda para realizar las actividades; y determinar si presenta algún tipo de sensibilidad ante el dolor, tacto, etc.

- Con respecto a la capacidad de visión que presente el empleado, se deberá determinar su agudeza y campo visual, si presenta sensibilidad frente a deslumbramientos o contrastes; realizar pruebas que permitan conocer el tamaño de la letra que se llega a leer y su visión a lo lejos y demostrar si percibe los colores, si el trabajo le provoca cansancio o fatiga visual, y si utiliza algún elemento que le permita mejorar su visión como anteojos, lupas.

- Para comprender el grado de capacidad auditiva que posee el candidato, se llevarán a cabo ejercicios que demuestren su comprensión oral, ya sea de persona a persona

como de persona hacia un grupo; si logra escuchar y comprender una comunicación telefónica; evaluar su lectura y escritura; determinar si utiliza un lenguaje simbólico; evaluar si existen ruidos que perjudiquen y disminuyan su audición e indagar con respecto a la utilización de audífonos o elementos que le permitan mejorar su audición.

Existen diferentes técnicas para llevar a cabo la selección, entre las cuales se encuentran la entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las entrevistas permiten obtener información de interés acerca de quien está siendo indagado en ese momento; según Chiavenato, (2001) son un "...sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan" (p.251). A la hora de ejecutarlas, es necesario tener en cuenta que:

- Se debe esperar el mismo grado de puntualidad para una persona con discapacidad como para una que no la posea.
- El entrevistador debe dejar de lado sus prejuicios.
- El horario fijado para llevar a cabo la entrevista se debe establecer teniendo en cuenta el domicilio del candidato, clima, entre otros.
- Es necesario que se le dé a conocer al entrevistado la duración, aproximada, de la entrevista, debido a que es posible que lo tengan que recoger por la empresa al finalizar la misma.
- Debe tratar de esperar al candidato o buscarlo en la sala de espera para evitar que se desoriente.

- Darle a conocer al entrevistado, previamente, el nombre de la persona que lo va a entrevistar.
- Asegurarse que las instalaciones en las cuales se lleve a cabo la entrevista sea adecuada y se adapte a las necesidades de la persona con discapacidad. Comprobar que exista lugar en el estacionamiento, contar con rampas, baños y ascensores accesibles.
- Se debe utilizar un tono de voz normal, como cuando se lleva a cabo una entrevista con cualquier otra persona.
- Debe desenvolverse de manera natural y espontánea.
- No se deben realizar preguntas innecesarias que incomoden al candidato, como por ejemplo el motivo de su discapacidad.
- Ser positivo, en todo momento, ayudará a destacar o resaltar lo bueno del candidato.
- Si por motivos de la discapacidad de la persona, es necesario que asista con una persona, siempre hay que dirigirse al posible candidato.

Cada entrevista es única y particular, es por ello que se debe tener en cuenta la discapacidad de la persona a la cual se entrevistará.

Cuando la entrevista se le realiza a una persona con discapacidad motriz o física, se le debe dejar al alcance del candidato sus muletas o silla de ruedas; si el entrevistado se siente cómodo sentándose en una silla común, se lo debe dejar que lo haga. Si la persona que realiza la entrevista decide ponerse de pie, por algún motivo, para comunicarse con el entrevistado, es preferible que no lo haga durante muchos minutos y tome asiento para estar a la altura de los ojos de la persona que se encuentra en silla de ruedas y evitar un momento de tensión.

También, se puede entrevistar a una persona que padezca trastornos en el habla o que posea discapacidad intelectual; de ser así, no se lo debe corregir si pronuncia mal una palabra o no se hace comprender completamente; se deben realizar preguntas simples cuyas respuestas sean fáciles de responder, cortas o que puedan ser respondidas con un simple movimiento, ya sea de manos o cabeza; reformular y repetir las preguntas las veces que sea necesario.

Cuando el entrevistado presenta problemas de visión, antes de comenzar con la entrevista se deberá presentar el entrevistador y las personas que se encuentren dentro de la sala, en el momento de tomar asiento se le puede ayudar a sentarse o guiarlo verbalmente. Si el entrevistador decide ponerse de pie o caminar por la sala, se lo deberá comunicar. Si el posible candidato asiste con un perro guía, se lo deberá dejar ingresar a las instalaciones y sala de entrevista evitando la distracción del mismo.

Si el entrevistado posee discapacidad auditiva, antes de llevar a cabo la misma, es necesario averiguar e informarse si sabe leer los labios, se debe dirigir hacia él siempre de frente; si no se comprende del todo lo que desea compartir el entrevistado o el entrevistador, es posible recurrir a la escritura; y si se presenta acompañado por un intérprete, de igual modo se debe dirigir hacia la persona con discapacidad.

Cuando se trata de un empleado con Síndrome de Down o que posee algún tipo de discapacidad intelectual, es de suma importancia establecer, también, una entrevista con el grupo familiar más cercano con el fin de conocer el vínculo y relación que poseen. En muchos casos, el empleado con discapacidad no puede desenvolverse o desempeñar sus actividades, no porque no sea capaz o no cuente con la habilidad y conocimiento, sino porque su grupo familiar lo protege demasiado y no le da la posibilidad de ser él mismo. Es por ello que en dicha entrevista se deberá

tener en cuenta el grado de autonomía que le otorgan al candidato, la imagen que tienen de él dando a conocer las capacidades que consideran que posee, los aspectos que lo limitarían en su desempeño laboral, entre otras.

También, se pueden realizar pruebas de conocimiento o capacidad que son “...instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio” (Chiavenato, 2001, p. 258).

Dentro de las pruebas, se encuentran preguntas y respuestas orales, preguntas y respuestas escritas, pueden ser generales, cuando se desea medir la cultura o los conocimientos del individuo de manera general, o específicas cuando se quiere obtener información acerca de conocimientos más técnicos. Se pueden llevar a cabo test dicotómicos que contienen preguntas con dos respuestas posibles; la selección múltiple se compone por preguntas con múltiples opciones de respuestas posibles, oraciones o frases en las que se deban completar espacios en blanco y agrupar u ordenar palabras o temas que se relacionen entre sí.

Otro tipo son las pruebas psicométricas que son aplicadas “...a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc” (Chiavenato, 2001, p. 261). las mismas otorgan precisión y validez.

Las pruebas de personalidad, también se pueden aplicar al candidato. Ellas “...sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad” (Chiavenato, 2001, p. 266). Se pueden clasificar en genéricas, cuando se establecen rasgos de la personalidad de manera general; y específicas, cuando se desea conocer un determinado rasgo de la personalidad. Para implementarlas es necesaria la participación de un psicólogo. Uno de los tests que se le puede aplicar al candidato es el Test de Rorschach que nos permitirá obtener información acerca de la forma en que el

individuo se desarrolla mentalmente, la manera en que sus emociones impactan en la resolución de problemas, etc. Este tipo de prueba, es de utilidad para poder identificar problemas de la personalidad a tiempo, antes de que el candidato sea incorporado a la empresa.

La ultima técnica que se puede aplicar es la de simulación que, de acuerdo a Chiavenato, (2001) "...son, básicamente, técnicas de dinámica de grupo" (p. 267). Una de ellas es el psicodrama, en el que se interpreta un determinado rol, teniendo en cuenta el comportamiento del candidato y deben ser dirigidas por un psicólogo. Esta técnica, permite observar cómo se comporta, el posible candidato, frente a diferentes situaciones relacionadas al puesto a ocupar o a las tareas a desarrollar.

Contratación del candidato: documentación exigida y tipos de contratos.

Una vez que el gerente o jefe de la empresa se decide por uno de los posibles candidatos para que ocupe el puesto vacante, es necesario dar a conocer la documentación que el mismo deberá presentar a la empresa. Por lo tanto, para dar de alta a un trabajador con discapacidad, el mismo deberá presentar:

- DNI
- CUIL
- Certificado de Discapacidad
- Datos de Seguridad Social
- Documentación de los familiares declarados

El empleador será el encargado de registrarlo y será responsabilidad de la empresa contratante ante los Organismos Públicos, Obras Sociales y Gremios.

De acuerdo a lo establecido en la *Ley n° 20.744* (1976), en su Art. 21, se entiende por contrato de trabajo al momento en que “...una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración”. Por ello, es importante determinar qué tipo de contratación se llevará a cabo. Las empresas que han decidido incorporar a empleados con algún tipo de discapacidad, generalmente, establecen contratos por tiempo indeterminado, el cual es muy utilizado y puesto en práctica tanto para la contratación de personas con discapacidad como para una persona que no posea discapacidad alguna. Pero, para aquellas empresas que no se encuentran en la condiciones o no poseen la seguridad de convertirse en empresas inclusivas, es decir, incluyendo e insertando laboralmente a empleados con discapacidad, se desarrollarán, a continuación, diferentes tipos de contratos para dar a conocer que existen diversas formas de incorporarlos, teniendo en cuenta lo establecido en la Ley de Contrato de Trabajo n° 20.744.

- En el contrato de trabajo por tiempo indeterminado se establecen, al comenzar con el vínculo, tres meses que serán de prueba dentro de los cuales cualquiera de las partes puede dar por finalizada la relación laboral, sin la necesidad de dar a conocer el motivo que llevo a dicha situación, sin el derecho a ser indemnizado, pero si a preavisar. Este contrato se podrá formalizar de manera escrita o verbal y permanecerá vigente hasta que el trabajador deba jubilarse.
- El contrato de trabajo a tiempo parcial consiste en la prestación de servicios por parte del trabajador durante una cierta cantidad de horas, ya sea por día o a la semana, inferior a las dos terceras partes de la jornada habitual, es decir, menor a 8 horas diarias o 48 horas semanales.

- En el contrato de trabajo a plazo fijo se determinara un plazo no mayor a cinco años, convenido por ambas partes, dentro del cual se desarrollará la actividad hasta el momento de su vencimiento. Si se decidiese ponerle fin al mismo, se le deberá comunicar a la otra parte dicha decisión dentro de un rango de tiempo que no supere los dos meses y que no sea inferior a un mes.

- Cuando se realiza un contrato por temporada, la actividad que es desarrollada por el empleado, solo se realiza en determinadas épocas del año. Dicho contrato deberá formalizarse de manera escrita.

- El contrato de trabajo eventual se lleva a cabo cuando el trabajador depende del empleador para llevar a cabo la actividad, la relación laboral finaliza cuando se cumplió con la obligación para la cual fue contratado.

- En el contrato de trabajo por equipos, el empleador establece un contrato con un conjunto de trabajadores que se comprometan a prestar servicios, designando a un delegado o representante que funcione como intermediario.

También, es posible que se incorpore a un empleado con discapacidad por medio de pasantías o a través del Programa Primer Paso; y una vez que se cumpla con el tiempo de trabajo que requieran los mismos, se los podrá incorporar efectivamente a la planta realizando alguno de los tipos de contratación descritos anteriormente.

Aquellos empleados que posean alguna de las discapacidades nombradas al comienzo y desarrollen tareas dentro de entes públicos estatales, empresas que pertenezcan al Estado y empresas privadas, tendrán los mismos derechos y obligaciones que establece la legislación laboral para un empleado normal.

El Proceso de Inducción

La inducción es un proceso en el cual los nuevos empleados tienen conocimiento sobre los aspectos más importantes de la empresa. Los objetivos del mismo se relacionan con estimular la incorporación del nuevo empleado a la empresa, evitar cualquier tipo de desmotivación que perjudique el aprendizaje del ingresante, generar motivación para que se sienta parte de la misma, aclarar todo tipo de dudas relacionadas al puesto y organización; y comenzar con acciones de capacitación para lograr un buen desempeño. El proceso se encuentra compuesto por una serie de pasos que se detallaran a continuación.

Al Jefe directo del nuevo empleado le corresponde:

- Dar la bienvenida.
- Presentarlo y presentarle a sus nuevos compañeros de trabajo (antes de ello, se le debe comunicar a los empleados que lo apoyen y se muestren amables).
- Enseñarle cuál es su lugar de trabajo y todo lo referente a ello.
- Recorrer las instalaciones mostrándole puntos importantes como ubicación de baños, comedor, estacionamiento, entre otras.
- Entregarle el manual de inducción solicitándole que lo lea de manera detallada y que ante cualquier duda pregunte. En el mismo se encuentra a) un mensaje de bienvenida; b) un mapa que da conocimiento de las instalaciones, detallando puntos importantes como salidas de emergencias, áreas de peligro, sanitarios, estacionamiento, entre otros; c) la historia de la empresa explicando cómo surgió, quienes son los dueños para que se valla familiarizando con la misma; d) la finalidad u objetivos, es decir, el propósito por el cual fue creada; e) su visión, misión, valores; f) el organigrama de la empresa; g) las políticas generales como horarios de

trabajo, sanciones, días de pago, ausencias, normas de seguridad, actividades recreativas, vacaciones y feriados; y h) el reglamento interno

- Revisar conjuntamente la descripción del puesto, explicándole las actividades a desarrollar, el objetivo de su puesto, el rendimiento que se espera del mismo, explicarle y mostrarle si debe utilizar un determinado uniforme, darle a conocer cómo se lo evaluará, entre otros aspectos.

- Resaltar los aspectos más importantes que se encuentran dentro del Reglamento Interno.

Una vez que se le pone fin a dicha explicación, se le podrá asignar un acompañante al nuevo empleado, que puede ser un compañero de trabajo, durante el tiempo que se considere necesario, el mismo le será de ayuda para contestar aquellas dudas e inquietudes que se le presenten al nuevo empleado y estará para acompañarlo en el desarrollo de su actividad realizando un seguimiento con el fin de asegurar un buen desempeño. Cuando se incorpora un empleado con Síndrome de Down y discapacidad intelectual, el tiempo que durará el proceso de inducción será más extenso, ya que necesitaran de mayor atención, paciencia y explicación para lograr una correcta adaptación, tanto en el puesto como en la empresa.

La capacitación

De acuerdo a lo establecido por Mager (citado por Blake, 2000), "...lo único que justifica la existencia de la capacitación es que en alguna parte hay alguien a quien se le requiere que haga algo que no sabe hacer" (p. 19). La necesidad de llevar a cabo una capacitación puede surgir en cualquier momento de la vida empresarial, para ello es necesario saber si estamos frente a una necesidad por discrepancia, por cambio o incorporación.

Las necesidades de capacitación por discrepancia son "...aquellas que ya tenemos y obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por la razón de que se carece de los conocimientos, las habilidades o las actitudes requeridas" (Blake, 2000, p. 25). Las necesidades por cambio surgen cuando se "...cambia la manera de hacer algo que ya se está haciendo y se está haciendo bien, pero algo justifica el cambio y éste no se lo podría hacer si no mediase alguna forma de aprendizaje" (Blake, 2000, p. 29). Y por último, las necesidades por incorporación son aquellas que surgen al "...incorporar una nueva actividad o tarea a algo que ya se está haciendo y no se lo podría hacer si no mediase un acto de aprendizaje en las personas que desarrollaran esta nueva actividad" (Blake, 2000, p. 31).

Desde el momento que se decide incorporar a trabajadores con discapacidad en la organización, es necesario que se le comunique sobre dicha decisión a los demás empleados para evitar inconvenientes. Las capacitaciones no solo son de importancia cuando se incorpora a un empleado con discapacidad, sino que es necesario realizarla cuando surja la necesidad, exista o no personal con discapacidad.

En primer lugar, se debe capacitar a los empleados de la organización con el fin de que, cuando ingrese el nuevo empleado que posea algún tipo de discapacidad, se genere un ambiente de confianza e integración. Este tipo de capacitación se debe llevar a cabo con el fin de evitar futuros problemas laborales y emocionales para el nuevo empleado, ya que si no se les comunica con anterioridad a los antiguos empleados la nueva incorporación, el puesto y tareas que desempeñara, con quien deberá realizar su trabajo, y las nuevas políticas a aplicar, probablemente exista un sentimiento de impacto y hasta una especie de rechazo al incorporarlo. Quien se encargue de la capacitación será el encargado de determinar cuánto tiempo antes de

incorporar al candidato se realizará la misma, la extensión que tendrá, los temas que se comunicaran, los empleados que participaran, entre otros.

Luego, si se considera necesario, porque se detectó alguna de las necesidades nombradas al principio, se procederá a capacitar al nuevo integrante de la organización. Si el nuevo empleado posee discapacidad intelectual o Síndrome de Down, se puede crear una especie de capacitación interna con el fin explicarle las funciones que debe desempeñar haciéndolo practicar para ver cómo se desenvuelve y si logra incorporar lo que se le enseña. De acuerdo al nivel y capacidad de aprendizaje que contenga el nuevo trabajador, se establecerá el tiempo que llevara dicho proceso.

Si la organización no dispone de tiempo y personal profesional suficiente para que se encargue de planificar y llevar a cabo un determinado tipo de capacitación, se puede acceder a la plataforma de E-Learning a través de la cual se realiza la capacitación, pero de manera electrónica, es decir, por medio de Internet. Esta opción permite acceder a todo tipo de empleado que posea o no discapacidad, brindando información escrita y verbal para evitar inconvenientes cuando se trata de una persona con discapacidad visual o auditiva. Algunos de los beneficios o ventajas que brinda dicha plataforma con la disminución de los costos, otorga mayor rapidez, los empleados pueden acceder en cualquier momento del día, es decir que no existe una fecha y horario determinado para capacitarse. Sin embargo, dicha plataforma no es muy conocida y utilizada, la mayoría de las empresas siguen utilizando la capacitación de manera personal y presencial, a través de la cual se obtienen excelentes resultados.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño permite "... tomar decisiones importantes tales como asensos, transferencias y despidos". "... identifica las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos". Las mismas, brindan "... retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño". Y, además, "... son la base para asignar recompensas" (Robbins & Judge, 2009, p. 595).

Mediante la realización de dicha evaluación, se puede conocer si el desempeño de los empleados aumenta o disminuye, si es necesario compensar a algún empleado por su alto rendimiento, si se necesita reubicar al personal, si se debe capacitar a un empleado porque no alcanzo los niveles adecuados; ayuda a detectar errores en las descripciones de puestos, entre otros beneficios.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de diseñarlas; su contenido debe estar relacionado con aquellos aspectos que hacen al puesto que se desarrolla. A continuación, se explicarán los diferentes métodos de evaluación existentes.

Los ensayos escritos consisten en redactar un párrafo estableciendo fortalezas, debilidades, desempeño, aspectos a mejorar, entre otros. De esta manera, se obtiene la evaluación del empleado dependiendo de la habilidad del evaluador para la redacción.

Con el método de incidentes críticos, el evaluador puede establecer una serie de anécdotas que describan lo realizado por el empleado, determinando si fue eficaz o no.

En las escalas gráficas de calificación se establecen una serie de factores que permiten evaluar el desempeño del empleado, acompañados por una escala de uno a cinco puntos.

A través de las escalas de calificación relacionadas con el comportamiento, el evaluador es quien establece una calificación hacia los empleados teniendo en cuenta ejemplos, establecidos por el trabajador, acerca de su comportamiento, y desempeño laboral eficaz y no.

Mediante el método de comparación forzada, se evalúa el desempeño de un empleado comparándolo con el desempeño de otro trabajador.

Para que el proceso de evaluación sea útil y justo, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El contar con más de un evaluador permite que se llegue a una calificación más justa y exacta.
- Quien realiza la evaluación debe tener un cierto grado de conocimiento y experiencia sobre el área que se está evaluando.
- Si se considera que no se cuenta con buenos evaluadores, es necesario capacitarlos para que a la hora de llevar a cabo la evaluación del desempeño, la misma sea la adecuada.
- Se debe respetar el proceso, estableciéndoles a los empleados lo que se espera de ellos brindándoles una adecuada retroalimentación sobre su desempeño. Se pueden llevar a cabo entrevistas o reuniones con el personal, en la cual se hable sobre el desempeño del mismo, ya sea para felicitar su buen rendimiento otorgándole un reconocimiento especial, o para tratar de arribar a una solución si el desempeño no fue el adecuado.

La comunicación en las empresas

La comunicación es un proceso vital dentro de la empresa, ya que a través de la misma se puede dar a conocer la imagen, misión, valores, objetivos de la organización tanto interna como externamente. Asimismo, permite entablar o generar un diálogo de jefe a empleados y viceversa

para comunicar información de gran interés e importancia; llegar a la solución de problemas, si existiesen; entre otros.

Uno de los principales miedos acerca de las personas con discapacidad consiste en cómo comunicarse o contactarse. Esto es muy simple y no merece preocupación, ya que se debe generar de manera espontánea, normal. Se está frente a una persona como cualquier otra y que posea una discapacidad no significa que se la debe tratar diferente, ya que si se lo hiciera no estaría presente el principio de igualdad. Eso sí, existen discapacidades específicas como la intelectual y Síndrome de Down en las que, en ocasiones, es necesario generar un trato o comunicación especial para que lleguen a comprender lo que se les está transmitiendo. A continuación, se detallarán ciertos ítems a tener en cuenta sobre cómo comunicarnos frente a un tipo de discapacidad.

En el caso de que se esté en frente de un empleado que posea discapacidad visual, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ser claro en lo que se desea comunicar utilizando un tono de voz normal.
- Incorporar el sistema Braille en la organización para evitar que el empleado se sienta incomodo cuando se otorga un comunicado escrito y así evitar que dependa de otro empleado que se lo lea.
- Antes de ayudarlo, preguntarle si lo necesita.
- Si se le debe indicar o guiar hacia algún lugar, incorporar palabras como izquierda, derecha, arriba, abajo.
- Emitir mensajes de voz que acompañen lo que se comunica por escrito.

En el caso de que se esté en frente de un empleado que posea discapacidad intelectual y con Síndrome de Down:

- Comunicarse de manera natural y sencilla.
- Explicar lo que se transmite las veces que sea necesario hasta que lo comprenda.
- Tener paciencia en cuanto a sus preguntas y respuestas.

En el caso de que se esté en frente de un empleado que posea discapacidad motriz:

- Si se encuentra en una silla de ruedas, comunicarse mirándolo a los ojos.
- Se le puede ofrecer ayuda para trasladarse.

En el caso de que se esté en frente de un empleado que posea discapacidad auditiva:

- Emitir mensajes de manera escrita.
- Posicionarse en frente cuando se le informa o comunica algo para que le sea de mayor facilidad la lectura de los labios.
- Incorporar el lenguaje de señas en la organización o en aquellos compañeros con los que se cruza frecuentemente.

Existe una gran cantidad de herramientas a través de las cuales se puede comunicar el jefe con sus empleados y viceversa; es por ello que a continuación se detallarán las más comunes:

Primero, tenemos el manual de inducción que es un medio de comunicación, ya que permite informar al nuevo empleado acerca de la historia de la empresa, sus objetivos, valores, misión, visión, sus políticas, como se compone, entre otros.

La revista interna o House Organ permite generar un sentimiento de pertenencia de los empleados para con la organización, debido a que se comunican actividades recreativas, el mejor empleado del mes, reconocimientos, nuevos proyectos, entre otros.

Luego, se pueden llevar a cabo reuniones las cuales deben ser planeadas y comunicadas tiempo antes de realizarse. En ellas se pueden informar sobre nuevos proyectos, actividades, rendimiento, problemas, entre otros, permitiendo detectar lo que le sucede al otro, ya que se está frente a frente.

Los mensajes enviados por medio del correo electrónico también se ubican dentro de los medios de comunicación, brindan rapidez y la posibilidad de enviar un comunicado y comunicarse con varias personas a la vez.

Finalmente, la videoconferencia permite comunicarse en cualquier lugar y momento del día.

Es necesario que se comuniquen e informe acerca de la discapacidad tanto dentro de la empresa como hacia la comunidad, con el fin de que se conozca sobre la misma y se puedan eliminar todos los mitos, creencias y prejuicios que tiene la sociedad para con estas personas.

La motivación

Cuando hablamos de motivación, hacemos referencia, según Robbins & Coulter (2005), "...a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 392).

Lograr que los empleados se sientan motivados no es una tarea fácil, pero es posible; para ello, es necesario que se conozca la personalidad del empleado, sus necesidades, intereses y aspiraciones. Se puede tener la necesidad de generar motivación en los empleados para que realicen con entusiasmo sus tareas, tengan ganas de asistir todos los días al trabajo, se encuentren de buen humor, establezcan vínculos con sus compañeros, aumenten la productividad, entre otros. Esto ya no se logra aumentando sus salarios, otorgando incentivos económicos, sino con cosas simples como el reconocimiento por su buen desempeño mediante la elección del empleado del mes, generan un sentimiento de pertenencia hacia la empresa y mayor compromiso para con la misma.

Se pueden implementar diferentes técnicas para mantener o aumentar la motivación en los empleados, las mismas son:

- Otorgarles tareas que se adecuen a sus habilidades y conocimientos.
- Realizar reuniones en donde se les brinde la posibilidad de participar, dando a conocer sus opiniones, realizando sugerencias y críticas.
- Generar e implementar políticas de flexibilidad en cuanto a horarios, días libres, vales con descuentos para asistir a cines, teatro, almuerzos, entre otros.
- Reconocer su buen desempeño felicitándolo por los logros alcanzados.
- Contar con instalaciones, equipos de trabajo, recursos limpios y en buen estado.

Asimismo, diversas investigaciones han demostrado que el contar con empleados con discapacidad, también motiva a los compañeros de trabajo, generando mayor compromiso y responsabilidad a la hora de llevar a cabo sus tareas aumentando la productividad de la misma.

La desvinculación laboral

A la hora de ponerle fin a la relación laboral con empleados que poseen algún tipo de discapacidad, se procede de la misma manera que con cualquier otro empleado teniendo en cuenta el tipo de contrato, si surge una renuncia de manera voluntaria, se lo despide con o sin causa o finaliza la relación laboral, porque el empleado cumple con todos los requisitos necesarios para jubilarse.

Si el empleado decide ponerle fin a la relación laboral, se estaría llevando a cabo una renuncia, en la que según la *Ley n° 20.744* (1976) en su Art. 240 "...deberá formalizarse mediante despacho telegráfico colacionado cursado personalmente por el trabajador a su empleador o ante la autoridad administrativa del trabajo". "Cuando la renuncia se formalizara ante la autoridad administrativa ésta dará inmediata comunicación de la misma al empleador...". El empleado no tiene derecho al cobro de una indemnización, ya que el retro es por propia voluntad.

También, existe la posibilidad, que ambas partes estén de acuerdo en dar por terminada la relación laboral, en este caso, "El acto deberá formalizarse mediante escritura pública o ante la autoridad judicial o administrativa del trabajo", según la *Ley n° 20.744* (1976) en su Art. 241.

Asimismo, puede mediar una causa o motivo que tenga gran relevancia para darle fin al contrato, de acuerdo a lo establecido en la *Ley n° 20.744* (1976), en su Art. 243,

El despido por justa causa dispuesto por el empleador como la denuncia del contrato de trabajo fundada en justa causa que hiciera el trabajador, deberán comunicarse por escrito, con expresión suficientemente clara de los motivos en que se funda la ruptura del contrato.

En el caso que no exista un determinado motivo que justifique el despido por parte del empleador, teniendo en cuenta lo dispuesto por la *Ley n° 20.744* (1976), en su Art. 245,

...éste deberá abonar al trabajador una indemnización equivalente a UN (1) mes de sueldo por cada año de servicio o fracción mayor de TRES (3) meses, tomando como base la mejor remuneración mensual, normal y habitual devengada durante el último año o durante el tiempo de prestación de servicios si éste fuera menor.

Si se decide despedir sin causa a un trabajador que se encuentra realizando sus tareas bajo el modelo de contratación a plazo fijo, éste tendrá derecho a recibir "...las indemnizaciones que correspondan por extinción del contrato en tales condiciones, a la de daños y perjuicios provenientes del derecho común..." y "Cuando la extinción del contrato se produjere mediante preaviso, y estando el contrato íntegramente cumplido, el trabajador recibirá una suma de dinero equivalente a la indemnización prevista en el artículo 250 de esta ley". Según lo establecido en la *Ley n° 20.744* (1976) en su Art. 95.

De igual modo, si se procede al despido de un trabajador por temporada sin justa causa, tendrá el derecho a obtener la indemnización correspondiente a la extinción del contrato y a la indemnización por daños y perjuicios.

Por último, la jubilación es otro de los motivos por los que se puede generar la desvinculación laboral. Cuando el empleado reúne las condiciones y requisitos para jubilarse, el empleador puede incentivarlo para que inicie con los trámites necesarios otorgándole la documentación y certificados pertinentes. De acuerdo a la *Ley n° 20.744* (1976), en su Art. 252, se establece que "A partir de ese momento el empleador deberá mantener la relación de trabajo hasta que el trabajador obtenga el beneficio y por un plazo máximo de un año". "Concedido el

beneficio, o vencido dicho plazo, el contrato de trabajo quedará extinguido sin obligación para el empleador del pago de la indemnización por antigüedad que prevean las leyes o estatutos profesionales”.

Para concluir con la segunda variable de la investigación, se puede decir que la cultura empresarial tiende a ser poco sensible con la inserción laboral de la persona con discapacidad, viendo en esto un incremento de su trabajo, del tiempo de dedicación y la dificultad en la gestión. Uno de los grandes problemas es que, en ocasiones, los empresarios asocian a los “trabajadores con discapacidad” con “incapacitados” para desempeñar cualquier puesto de trabajo.

Sin embargo, si se amplía la mirada se puede ver que en realidad la empresa también adquiere beneficios, en su marco económico, legal, social como así en otros ambientes. A la hora de contratar a la persona, la ausencia de un periodo de admisión (para la persona discapacitada y sus compañeros) con una formación inicial más intensa que al resto del grupo, hace que la persona con discapacidad desconozca el funcionamiento de las empresas, sus derechos y deberes, y sobre todo el rol por el que se les contrata. Por último, se debe destacar la percepción generalizada de que la contratación de estas personas genera mayores trámites administrativos, un mayor incremento de la carga de trabajo del personal de Recursos Humanos. Con respecto a la gestión de equipos se puede decir que existe poco conocimiento, poca formación e información para con los directivos/mandos intermedios de las empresas sobre la discapacidad, sus tipologías y su gestión en el entorno laboral.

En general, la persona con discapacidad suele crecer en un entorno socialmente protegido (colegios especiales, centros especiales orientados a su empleo) salvo los que poseen una

discapacidad sobrevenida, lo que genera a este grupo un “temor” a la integración social en las empresas. Asimismo, existe una incorporación tardía al mercado laboral, y un fuerte desconocimiento de la realidad social del tejido empresarial. Con respecto a la formación, se puede decir que es uno de los elementos fundamentales para la integración social de las personas con discapacidad. La mejora en el nivel formativo tiene que ser un proceso continuo y permanente, que favorezca en sí mismo la integración en el mundo laboral. Estas personas valoran especialmente la estabilidad en el empleo, frente a otro tipo de atributos y motivaciones que puedan tener en cuenta el resto de los trabajadores (desarrollo, formación o retribución).

Metodología

Participantes

Para alcanzar los objetivos establecidos en la presente investigación, de manera exitosa, fue realizada en 10 empresas locales de la ciudad de Córdoba que accedieron a participar de la misma y que, además, tuvieran, actualmente, empleadas a personas con discapacidad. Las empresas se seleccionaron a través de un muestreo no probabilístico accidental o según disponibilidad (Bologna, 2012). Dentro de ella, se realizaron entrevistas a los responsables del área o departamento de Recursos Humanos, ya que los mismos cuentan con la información que se desea obtener. Finalmente, la selección de dichas personas se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico de juicio o intencional (Bologna, 2012).

Instrumentos

Para la recolección de los datos, se procedió a la realización de una entrevista semi-estructurada compuesta por preguntas abiertas. Por entrevista semi-estructurada se entiende que, aunque nos basemos en una guía de preguntas ya establecidas, se tiene libertad para realizar otras preguntas con el fin de aumentar y mejorar la información acerca del tema que se está tratando (Baptista Lucio, Fernandez Collado, & Hernandez Sampieri, 2003). Por último, la elección de preguntas abiertas se debió a que permiten obtener y conocer con mayor profundidad aquellos datos e información necesarios para la investigación.

A continuación, se darán a conocer los ejes y ejemplos de preguntas que componen la entrevista (la guía completa se podrá visualizar en el Anexo A).

Guía de entrevista semi-estructurada:

Relacionadas a la persona como tal

¿Cuánto tiempo hace que se contrata a personas con discapacidad?

¿Cuál fue el motivo por el cual se decidió incorporar a estas personas?

¿Qué tipo de discapacidad tienen las personas que, actualmente, se encuentran trabajando?

Relacionadas a los procesos de inserción

¿Cómo es el método o herramienta que utilizan para que se acerquen las personas con discapacidad a buscar empleo?

¿Se realizan cambios en las descripciones de puestos?

¿De qué manera evalúan sus conocimientos, competencias, habilidades?

¿Evalúan su desempeño? ¿Cómo lo hacen?

Relacionadas a la desvinculación

¿Se despidió a algún empleado con discapacidad? ¿Cómo lo hizo?

¿Se produjo alguna renuncia por parte de un empleado con discapacidad? ¿Cuál fue el motivo de la misma?

¿Cómo se le comunica al empleado con discapacidad la extinción de la relación laboral?

Procedimiento

En la presente investigación, se aplicó un diseño de tipo exploratorio. Los diseños de este tipo, se utilizan cuando se desea examinar un tema o problema que no se ha estudiado o se realizaron pocos estudios (Sampieri, 2003). El objetivo de la investigación fue identificar si las fases o procesos que son necesarios llevar a cabo para incorporar a una persona a un determinado puesto, se encuentran modificadas cuando se trata de una persona con discapacidad, y de esta manera, conocer el impacto que genera el contar con ellas en empresas locales de la ciudad de Córdoba.

Para recolectar los datos de interés, se respetaron una serie de pasos. En primer lugar, se estableció un primer contacto con los representantes del área o departamento de Recursos Humanos, dando a conocer el objetivo de la investigación y garantizándole el anonimato en cuanto al nombre de la empresa y la información que nos brinden. Una vez que expresaron su consentimiento y demostraron interés por participar, se fijó un día para llevar a cabo la entrevista, con horario y lugar en el que le quedara más cómodo al participante. Al momento de comenzar con la entrevista, se informó a los participantes el uso de un grabador con el fin de no perder ningún tipo de información; la entrevista de aquellos que se negaron al uso del mismo se debió registrar de manera manual.

Finalmente, el análisis de los datos fue, principalmente, de contenido cualitativo complementándose, en algunos resultados, con análisis cuantitativo de frecuencia. El tipo de análisis cualitativo permite recolectar datos sin recurrir a la medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación, pudiendo o no probar hipótesis en su proceso de interpretación (Baptista Lucio, Fernandez Collado, & Hernandez Sampieri, 2003). A través del mismo, se crearon categorías que permiten comprender y simplificar la información obtenida

teniendo en cuenta los lineamientos y sugerencias establecidas por Mayring (2000) y Cáceres (2003). Desde el primer contacto que se tuvo con el entrevistado, se generaron códigos que permitieron identificar la información que se deseaba ampliar. Igualmente se trabajó con el método de comparación constante que permitió mejorar los conceptos, identificar sus propiedades o características, estudiar sus interrelaciones y establecer una teoría coherente (Glaser & Strauss, 1967).

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a los responsables del área de Recursos Humanos de las diez empresas cordobesas estudiadas. Cabe considerar que todas estas empresas han tomado la decisión de incorporar al personal con algún tipo de discapacidad. En general, como se puede apreciar en las entrevistas, estas incorporaciones son recientes, es decir, salvo en tres casos, en los que se ha decidido incorporar personal con discapacidad hace más de 15 años, el resto ha tomado la decisión hace menos de una década.

Una de las preguntas realizadas, a los responsables de Recursos Humanos de las empresas estudiadas, tiene que ver con los motivos de las incorporaciones en cuestión. En la siguiente tabla se dará a conocer aquello que motivó o llevó a tomar la decisión, a los dueños, jefes del área de Recursos Humanos de las empresas, de incorporar personal con discapacidad.

Tabla 3

Motivo de la incorporación de empleados con discapacidad

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
			“Si demuestra que es capaz de desarrollar las diferentes tareas que se le establecen, se lo incorpora”.
	Igualdad de oportunidad laboral	Derecho de la persona para gozar de las mismas condiciones y accesibilidad al empleo, beneficios, remuneración equitativa de acuerdo a la tarea desarrollada, entre otros.	“... que posea una discapacidad no quiere decir que no se pueda desenvolver y realizar su trabajo correctamente”.

Motivo de incorporación	<p>“Brindar igualdad de oportunidades, promoviendo la inserción laboral y social”.</p> <p>“Se las incorpora por la idoneidad que tienen para ocupar diferentes puestos...”.</p>
Política de no discriminación	<p>Implementación de trato equitativo para el conjunto de personas que trabajan dentro de las instalaciones, posibilidad de incorporarse sin sentirse excluido del mercado laboral.</p>
	<p>“Les brindamos la posibilidad de acercarse por medio de los convenios que tenemos con los Institutos”.</p> <p>“Se lo trata como a cualquier otro empleado”.</p> <p>“Cuando se equivoca o su comportamiento es inadecuado se le llama la atención”.</p> <p>“Le queremos dar la posibilidad de trabajar a aquellas personas que son rechazadas por la comunidad”.</p> <p>“Se pretende darle la oportunidad de formar parte de una empresa”.</p> <p>“No se le cierra la puerta a nadie que quiera obtener un empleo digno”.</p>

Como se puede observar en la tabla anterior, las dos cuestiones que se tuvieron en cuenta, en la mayoría de las empresas, para incorporar a empleados con discapacidad fueron, por un lado

la posibilidad de ponerle fin a la discriminación laboral y, por el otro, el establecer la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral logrando la integración e inserción de estos empleados.

Esto sugiere cierto cambio reciente en las empresas estudiadas, las cuales han adoptado políticas internas de integración en pos de brindar igualdad de posibilidades a todos los ciudadanos y evitar la discriminación laboral. Es preciso considerar, por tanto, que junto con estos cambios de políticas internas que promueven la incorporación de un personal con discapacidades, se pongan en marcha, desde el área de Recursos Humanos, una serie de procesos que faciliten dicha incorporación.

Tal como se ha visto en el Marco Teórico del presente trabajo, existen diversos tipos de discapacidades. Éstos están, naturalmente, ligados al repertorio de tareas posibles que el trabajador con discapacidad puede realizar en la empresa. La tabla que se encuentra a continuación muestra los diferentes tipos de discapacidad que poseen los empleados que se encuentran desempeñando tareas en las empresas entrevistadas.

Tabla 4

Tipos de discapacidad que se encontraron en los empleados

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
Tipo de Discapacidad	Motriz	La persona que posee esta discapacidad presenta una reducción en la movilidad de alguno de sus miembros, generando deficiencias motoras.	“... se traslada con su silla de ruedas de un lugar a otro sin ningún problema”.
	Auditiva	Discapacidad en la que la persona pierde el sentido del oído.	
	Visual	Discapacidad en la que la persona posee un grado de disminución en su vista.	
	Síndrome de Down	Esta discapacidad consiste en una alteración genética. Estas personas poseen una discapacidad intelectual y presentan rasgos físicos que los diferencian de los demás.	
	Intelectual	Discapacidad en la que la persona posee trastornos debidos a un desarrollo mental incompleto, detenido o en proceso de degeneración.	

Hipoacusia	La persona que la posee pierde la audición y debe recurrir a un elemento que le permita escuchar.	“... utiliza su audífono para escuchar correctamente”.
------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

Tal como se puede observar, existen personas trabajando en las empresas estudiadas con diversos tipos de discapacidad: visual, motriz, auditiva (hipoacusia), intelectual y con Síndrome de Down.

El gráfico a continuación da cuenta de la cantidad de personal trabajando, actualmente, dando a conocer los tipos de discapacidad presentadas en las empresas estudiadas:

Figura 2. Cantidad de empleados laboralmente activos según tipo de discapacidad.

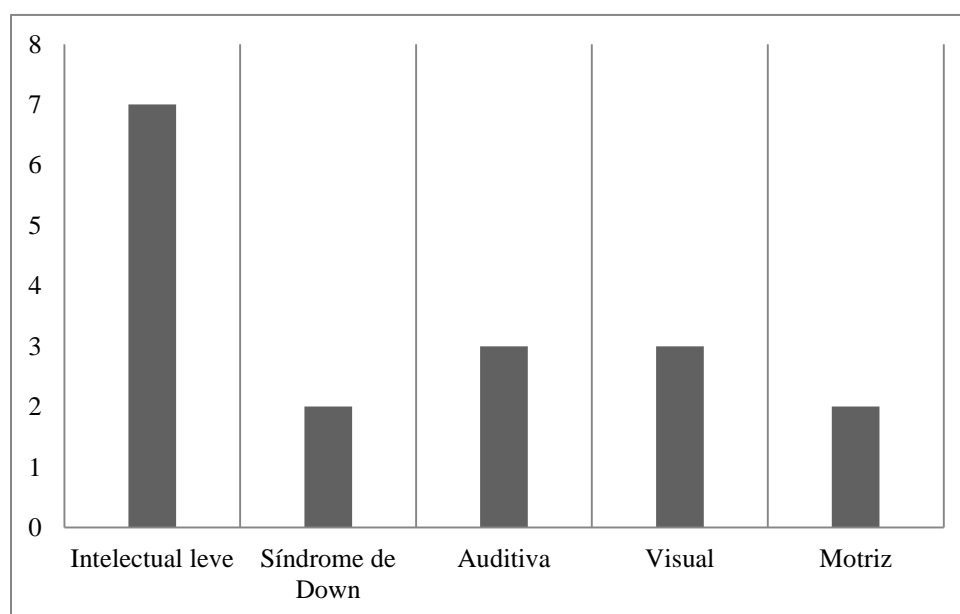


Figura 2: Elaboración propia.

Como es posible apreciar, existe una tendencia mayor de personal con discapacidad intelectual leve. A ésta le siguen las discapacidades visuales y auditivas y, finalmente, el personal con Síndrome de Down y con discapacidades motrices.

En lo que respecta al personal con discapacidad intelectual leve, los responsables de Recursos Humanos entrevistados consideran que a ellos se les asignan tareas que pueden

realizar, generalmente del tipo administrativo. En lo que refiere a las discapacidades auditivas, visuales y motrices, los entrevistados han indicado que éstos tampoco tienen dificultades en la realización de sus tareas. Uno de los casos de discapacidad motriz implica el uso de una silla de ruedas, por lo que se puede concluir que las instalaciones de la empresa están adaptadas para el mismo. Asimismo, una de las empresas estudiadas ha implementado capacitaciones en lenguajes de señas para los compañeros de un trabajador hipoacústico. Todo esto invita a pensar que, desde el área de Recursos Humanos, se piensa en cómo facilitar la incorporación de trabajadores con discapacidad.

Como es de esperar, existen una serie de agentes que median entre el trabajador con discapacidad y la empresa, en una primera instancia, antes de la primera entrevista. En la tabla que se muestra a continuación se da a conocer cuál es el medio que funciona como intermediario y permite que se acerquen a las empresas las personas con discapacidad.

Tabla 5

Medio a través del cual la se establece contacto entre empleado y empleador

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
	Convenios con Institutos Educativos	Convenios que se realizan con entidades educativas para personas especiales permitiéndoles el acceso laboral en diferentes empresas al culminar con sus estudios.	“Tenemos convenios de Pasantías Laborales con un Instituto”. “A través de las Instituciones nos mandan sus currículums”.
Medio de contacto	Plan Primer Paso	Este Plan consiste en brindarles la oportunidad de acceder a su primer empleo a personas con o sin discapacidad, sin la necesidad de haber trabajado anteriormente y, por ende sin contar con experiencia laboral.	“... se enteran que contamos con el Primer Paso y se acercan”. “Fue muy bueno que el Plan Primer paso incluyera a personas discapacitadas para acceder al empleo”.
		Esta organización ayuda a personas con discapacidad otorgándoles herramientas necesarias para que logren desarrollarse correctamente en los	“Nos contactamos con ellos para que cuando haya personas que cumplan con los requisitos, nos llamen”. “... nos proponen

Convenio con APADIM	diferentes proyectos que les presente la vida. Promueve el desarrollo y la inclusión de personas con discapacidad con el fin de que se puedan desenvolver correctamente dentro de diversos ámbitos.	a personas que consideran que tienen el perfil adecuado para el puesto o empresa”.
---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Los resultados obtenidos demuestran que las personas con discapacidad que están en busca de trabajo se contactan con las empresas porque las mismas establecen Convenios con Institutos Educativos y APADIM y, además, algunas cuentan con el Plan Primer Paso, que incluye a personas con discapacidad otorgándoles la posibilidad de acceder al empleo. Así mismo, existen casos en los que, sabiendo que la empresa toma personal con discapacidades, los individuos se acercan por sí solos a dejar su currículum.

El gráfico a continuación da cuenta de en qué medida se da cada uno de estos casos:

Figura 3. Medios a través de los cuales se establece contacto entre la empresa y el personal.

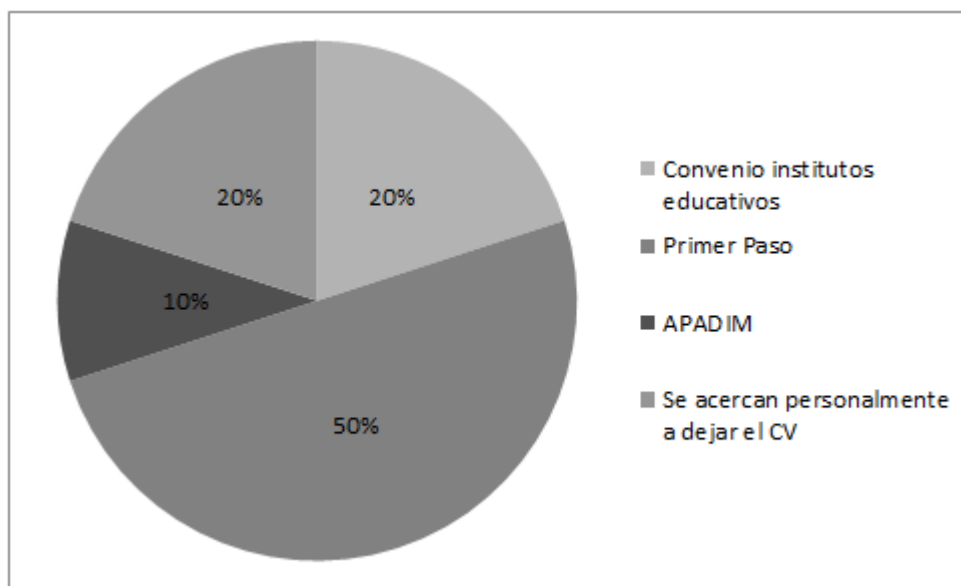


Figura 3: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, más de la mitad de las incorporaciones de personal con discapacidad en las empresas cordobesas estudiadas se han realizado gracias al Primer Paso. El resto de los casos se realiza por medio de convenios con instituciones educativas, por contacto directo y, en menor medida, gracias a APADIM.

Cuando se decide contratar a un empleado, es necesario que el mismo presente la documentación pertinente para así poder acceder a su puesto y comenzar a desempeñar sus tareas. Los documentos exigidos se detallaran a continuación.

Tabla 6

Documentación exigida al empleado con discapacidad al ingresar

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
Documentación a presentar	Certificado Único de Discapacidad	Es un documento público que debe solicitar la persona que posea algún tipo de discapacidad y que la misma le impida adaptarse e integrarse en el ámbito familiar, social y laboral.	“El certificado de discapacidad me muestra la discapacidad que tiene la persona”. “...es lo único que especifica el grado y tipo de discapacidad que tiene la persona...”. “Aunque muchas veces es notable la discapacidad, el documento es importante”.
	DNI	Es la cédula que nos identifica como personas.	
	CUIL	Es un número que se le otorga a aquella persona que comienza a trabajar, es decir, es un código que identifica a la persona laboralmente.	
	Informe de finalización de estudios	Certificado que demuestre los estudios realizados y finalizados de la persona.	“... establece el grado de conocimiento puntual que tiene la persona”.

Los documentos a presentar que se les exigen a los empleados con discapacidad, son los mismos que se les piden a los empleados que no la poseen, dentro de los cuales se encuentran el DNI, el CIUL y el informe de finalización de estudios. El único documento que presenta el empleado con discapacidad diferente al empleado que no posee discapacidad, es el Certificado Único de Discapacidad que deja constancia del tipo y grado de la misma.

Todos los empleados deben pasar por diferentes pruebas que permitirán dar a conocer sus habilidades, actitudes y conocimientos. En el caso de los empleados con discapacidad, son aplicadas las pruebas y test que se describen a continuación.

Tabla 7

Pruebas o tests implementados para los empleados con discapacidad

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
Tipos de Pruebas	Test de conocimientos	Está compuesto por una serie de ejercicios que permiten dar a conocer el grado o nivel de conocimientos, experiencia y formación que tiene la persona para desarrollar correctamente un determinado trabajo.	“...se le presenta una situación problemática que tiene que ver con el puesto y vemos como la resuelve”. “Este tipo de test, por ejemplo, se le realiza al empleado con discapacidad motriz, auditiva, visual”.
	Test de la personalidad	Se lleva a cabo a través de un conjunto de preguntas que se le realizan al candidato que tienen que ver con su carácter o reacción frente a determinadas situaciones.	“El test que evalúa la personalidad es muy bueno porque me dice cómo es el otro”. “A todos los empleados se les hace esta prueba...”.
	Test de aptitud numérica	Se realiza con el fin de conocer si la persona entiende y sabe realizar operaciones numéricas. Se establecen problemas de sumas y resta, multiplicación y división, porcentajes.	“Se evalúa hasta que cantidad de números sabe contar, si sabe sumar o restar, si sabe usar la calculadora o no”. “...se lo aplicamos al empleado que tiene Discapacidad Intelectual y

		Síndrome de Down”. “... si puede abstraer información”.
Test psicotécnico	Se establecen para evaluar la capacidad intelectual del candidato para llevar a cabo diferentes actividades que componen un determinado puesto de trabajo.	“Las pruebas psicotécnicas se les aplican a todos los empleados de la empresa, tengan o no discapacidad”.

De acuerdo a la discapacidad de cada empleado, las empresas les realizan test o pruebas determinadas que permiten arrojar los aspectos que se desean conocer. Los más aplicados, según los resultados derivados de las entrevistas, son los test de conocimientos, de la personalidad, para conocer la aptitud numérica y el test psicotécnico que es aplicado a todos los empleados.

El gráfico a continuación da cuenta de en qué medida se realiza cada una de estas pruebas:

Figura 4. Pruebas aplicadas por las empresas para evaluar competencias, habilidades, conocimientos a sus empleados discapacitados.

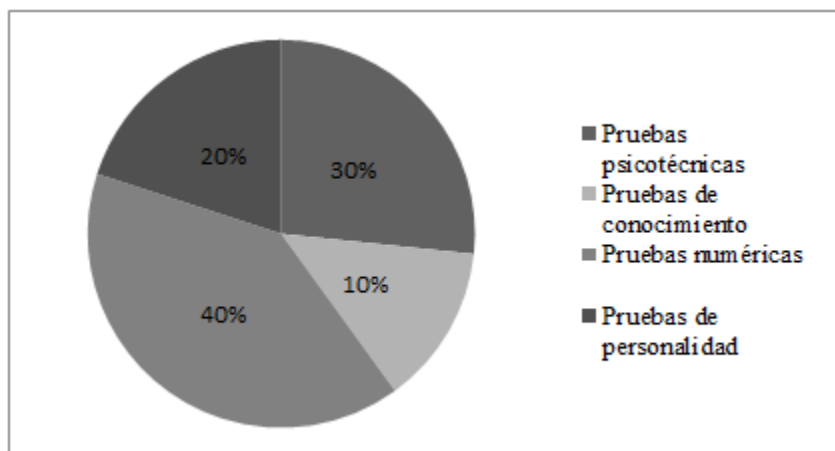


Figura 4: Elaboración propia.

Como se puede ver, la prueba más difundida entre las empresas estudiadas en la que concierne a los tests numéricos. Cabe destacar que, de acuerdo con las entrevistas en cuestión, en general, las pruebas psicotécnicas, de personalidad y de conocimiento se aplican a todos los trabajadores, tengan o no algún grado de discapacidad. Las pruebas numéricas, suelen ser empleadas, sobre todo, en individuos con discapacidad intelectual, en pos de medir la capacidad de éstos de resolver problemáticas con números.

A continuación, se da a conocer si en las descripciones de puestos se encuentra alguna modificación, con respecto a las tareas, cuando el empleado posee discapacidad.

Tabla 8

Diferencias en las descripciones de puestos

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
Descripción de puestos		La descripción de puestos es un documento indispensable en la organización, ya que brinda toda la información que se debe conocer acerca de cada puesto. Cuando el empleado tiene alguna discapacidad, la descripción no se modifica, la empresa es quien determina en que puesto, debido a sus condiciones, se puede desempeñar mejor.	“...las tareas que realiza dependen de la discapacidad que tiene”. “Pasó que hubo un puesto vacante y el empleado discapacitado justo reunía esas condiciones”. “No, no hacemos una descripción aparte que incluya alguna discapacidad”. “Tratamos de adaptar el puesto a la persona y la persona al puesto”.

Como se explica en la tabla, no se presentan modificaciones en las descripciones de puestos cuando el empleado posee una discapacidad, sino que la empresa, teniendo en cuenta sus habilidades, conocimientos, limitaciones, decide qué tareas o dentro de qué puestos se puede desenvolver exitosamente.

En la siguiente tabla, se explicarán los diferentes tipos de contratos que fueron ejecutados con los empleados que ingresaron al mercado laboral y poseen algún tipo de discapacidad.

Tabla 9

Contratos ejecutados con empleados discapacitados

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
	Pasantías Laborales	Consiste en una especie de práctica que realiza un estudiante en una empresa con el fin de adquirir conocimientos, experiencia, pudiendo quedar efectivo en la planta de trabajo un vez que finalice la misma.	“... entró por medio de una pasantía y después quedó efectivo en la planta”.
Modalidades de contratación	Plan Primer Paso	Ofrece la oportunidad de empleo por 12 meses, sin la necesidad de haber trabajado anteriormente y, en consecuencia, sin contar con experiencia laboral. Una vez que finaliza dicho período, la empresa puede considerar si dejarlo efectivo o no.	“... ingresó con el PPP y después se lo incorporó a la planta permanente”. “Cuando se terminó con el PPP, se hizo un contrato por tiempo indeterminado”. “...una vez que se cumplió con el tiempo que duraba el plan, lo incorporamos de manera efectiva”.
		Este contrato tiene fecha de inicio y	“Todos los empleados son contratados por medio de un contrato por tiempo

Contrato por tiempo indeterminado	finaliza cuando el empleado reúne todas las condiciones para jubilarse.	indeterminado”. “No se hacen contratos especiales porque el empleado posea una discapacidad”. “La relación laboral finalizó cuando el empleado tuvo que jubilarse”. “Tuvo los 3 meses de prueba y después quedo contratado de manera efectiva”.
-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El tipo de discapacidad que posee el empleado no interfiere en el tipo de contrato a ejecutar. Como se puede observar, en la mayoría de las empresas el contrato que se celebra es por tiempo indeterminado. Aunque en algunas ocasiones el personal ingresó a las instalaciones por medio del Plan Primer Paso y a través de Pasantías Laborales, una vez que finalizaron con el tiempo de los mismos, fueron incorporados de manera efectiva en el área de trabajo celebrando un contrato común.

A continuación, se expone la manera de llevar a cabo el proceso de inducción por parte de las empresas que contratan a personal con discapacidad.

Tabla 10

Ejecución de la inducción para empleados con discapacidad

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
Proceso de Inducción	Manual de inducción	Da a conocer los aspectos importantes y necesarios que se deben saber de la empresa, como la misión, visión, objetivos, reglamentos, productos y servicios, modalidad de trabajo, instalaciones, entre otros.	“... lo único que lo hace diferente es la utilización de la silla de ruedas, por eso la inducción debería ser igual a la de cualquier otro empleado”. “...el tener hipoacusia no le debería impedir entender lo establecido en el manual”.
	Compañero de trabajo	Consiste en la asignación de un compañero de trabajo para que se encargue de explicarle, mostrarle aquellos aspectos a conocer de la empresa y responder a cualquier duda e inquietud que posea el nuevo empleado. El tiempo que deberá permanecer con el nuevo integrante dependerá del tipo de discapacidad que posea.	“... se le designa un compañero de trabajo que tenga la capacidad y experiencia para acompañarlo durante el tiempo que sea necesario”. “... su inducción es más extensa, el compañero que se le asigna tiene que estar pendiente de él”. “Los primeros meses está acompañado por un empleado del mismo sector”. “Se le asignó a un compañero de trabajo para que le explique y lo ayude

en lo que necesite”.
“Su compañero de
trabajo es el
encargado de la
inducción”.

Como se expone en la tabla anterior, la manera de llevar a cabo la inducción puede ser con el otorgamiento del Manual de Inducción y la explicación del mismo, o directamente se le asigna un compañero de trabajo que es quien le explica las cuestiones que se encuentran dentro del manual y lo acompaña ayudando y aclarando dudas. La duración del proceso dependerá de la discapacidad del empleado.

El siguiente gráfico da cuenta de en qué medida se emplea cada uno de estos modos de inducción en el personal con discapacidad de las empresas estudiadas:

Figura 5. Formas de inducir al personal discapacitado en la empresa.

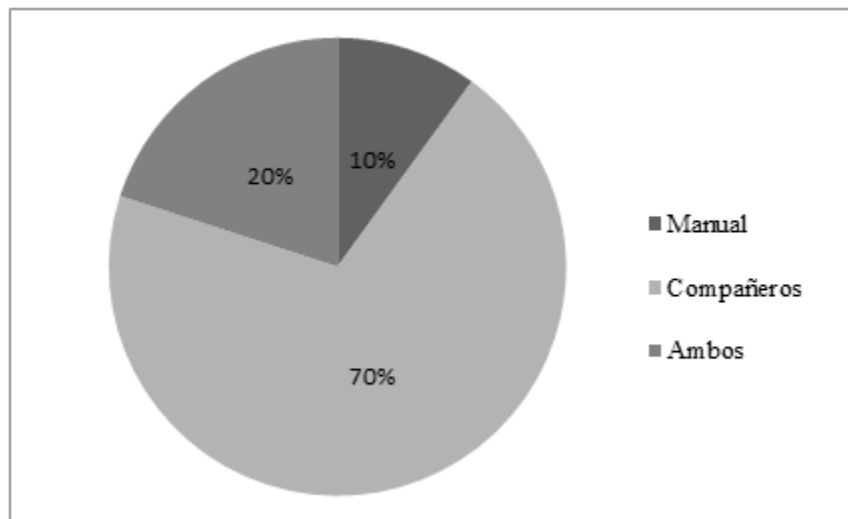


Figura 5: Elaboración propia.

Como se puede ver, en general, las empresas estudiadas prefieren la realización de la inducción del personal con discapacidad a través de la colaboración de los compañeros. En algunos casos, se emplean ambos modos, el manual y la ayuda de los compañeros.

Asimismo, cabe destacar que, de acuerdo con las entrevistas realizadas, las discapacidades intelectuales y visuales son las que llevan mayor tiempo. En lo que refiere a la discapacidad visual, es preciso considerar que se requiere de mayor tiempo para la adaptación al espacio de trabajo.

En la siguiente tabla se presenta cómo las empresas de Córdoba deciden motivar a los empleados con discapacidad y a sus compañeros de trabajo.

Tabla 11

Formas de motivar a los empleados

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
Motivación	Para el empleado discapacitado	No es necesario, por parte de las empresas, establecer técnicas para motivar a dichos empleados, ya que, dan a conocer, que, a los mismos, los motiva el solo hecho de poder tener un trabajo digno, que los compañeros los respeten e incluyan en el ámbito laboral y social.	“El tener un trabajo los vuelve independientes”. “...se lo ve feliz al trabajar”. “Desde que entra hasta que se va siempre esta con una sonrisa”. “...se quiere superar día a día”. “Siempre están dispuestos a aprender más”.
	Para los compañeros de trabajo	No se indagó acerca de la manera de motivar a los demás empleados, pero sí se puede decir que los empleados que poseen algún tipo de discapacidad son un medio de motivación para sus compañeros de trabajo, ya que valoran el esfuerzo y empeño que le dedican a sus tareas día a día.	“Se puede ver el esfuerzo que hacen día a día para superarse”. “...cuando falta se nota su ausencia”. “...aprendemos de ellos”.

Como se observa en la presente tabla, los empleados con discapacidad se encuentran motivados constantemente, ya que lo que los motiva y les da ganas de seguir es, solamente, el

hecho de poder obtener un trabajo, compartir momentos, sentirse incluido. De igual modo, la mayoría de las empresas, ven a estos empleados como un beneficio al incorporarlos a la organización, debido a que generan un cierto grado de motivación en sus compañeros de trabajo.

Como en toda organización, la comunicación es fundamental, es por ello que a continuación se exponen aquellas herramientas utilizadas por las empresas para comunicarse con sus empleados.

Tabla 12

Medios a través de los cuales se comunican empleado y empleador

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
Herramientas de comunicación	Revista interna (House Organ)	Es una publicación que realiza la empresa con información de la misma para comunicarles a sus empleados, generando un cierto grado de motivación y sentido de pertenencia, ya que también se incluyen beneficios, actividades recreativas, entre otras.	“...se sienten parte de la empresa”. “Cada mes destacamos a un empleado”. “Gracias a esta revista se sienten incluidos, que se los tiene en cuenta”.
	Correo electrónico	A través del mismo, los jefes pueden comunicarse continuamente con sus subordinados.	“...ponemos videos de lo que se escribe para empleados con problemas visuales”.
	Reuniones informativas y periódicas	Permiten tener un acercamiento, contacto con los empleados, ya sea para informar acerca de nuevos proyectos, novedades que se quieren implementar, indagar acerca de posibles problemas que pueden existir entre los compañeros de trabajos o al realizar la actividad, obtener una opinión y críticas si hubiese por parte de los	“Cuando vimos que no se desempeñaba como antes, nos reunimos con él para ver cuál era el problema”. “Nos comunicamos personalmente con él debido a su discapacidad”.

trabajadores sobre cómo funciona la empresa, los métodos de trabajo y comunicación, entre otros.

Las empresas no incorporan nuevos medios para comunicarse con sus empleados que poseen discapacidad, sino que adaptan los que tienen de acuerdo a la discapacidad de cada uno (como sucede en uno de los casos, en el que el trabajador con discapacidad visual recibe videos con los comunicados escritos en su correo electrónico). Existe una gran cantidad de herramientas para lograr una buena comunicación y estar informado acerca de lo que ocurre en la misma, pero los más utilizados son la Revista Interna, el uso del correo electrónico, a través del cual se envían e-mails y la realización de reuniones periódicas e informativas.

No obstante, en general, los entrevistados indicaron que prefieren la comunicación personal, sobre todo con el personal con discapacidad intelectual leve y Síndrome de Down. El gráfico a continuación da cuenta de en qué medida es empleado cada uno de los métodos de comunicación interna en las empresas con personal con discapacidad de la ciudad de Córdoba:

Figura 6. Medios de comunicación utilizados por las empresas para comunicarse con sus empleados discapacitados.

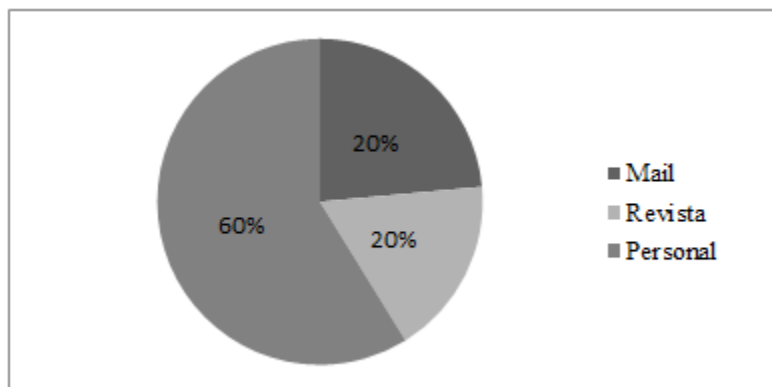


Figura 6: Elaboración propia.

La evaluación es fundamental en lo que refiere a la administración de los Recursos Humanos. Es por ello que en la siguiente tabla, se podrá observar como deciden evaluar el desempeño las empresas cordobesas cuando el empleado padece de algún tipo de discapacidad.

Tabla 13

Forma en que se evalúa el desempeño del personal discapacitado

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
Evaluación de desempeño	Escala gráfica	Permite medir el desempeño del empleado, estableciendo previamente ciertos factores que permitan evaluar el mismo.	“Utilizamos el método de escala grafica para evaluar el rendimiento de la mayoría de los empleado”.
	Cumplir con lo asignado		“...que cumpla correctamente con lo establecido”. “No se le quiere meter presión con una evaluación formal”. “Lo importante es que realice sus tareas de manera correcta”.
	Supervisor	Se designa a un compañero de trabajo que cumple el rol de supervisor para que garantice la manera y finalización del trabajo asignado.	“...siempre pregunta si está bien lo que hace, si tiene que modificar la forma de hacerlo”.

Con dichos resultados, se puede establecer que los empleados con discapacidad son evaluados al igual que sus compañeros, salvo excepciones en los que la empresa se conforma con que el empleado cumpla de manera exitosa con la tarea que se le asignó. El gráfico a continuación demuestra en qué medida se emplea cada uno de estos métodos:

Figura 7. Formas de evaluar el desempeño por parte de las empresas cordobesas.

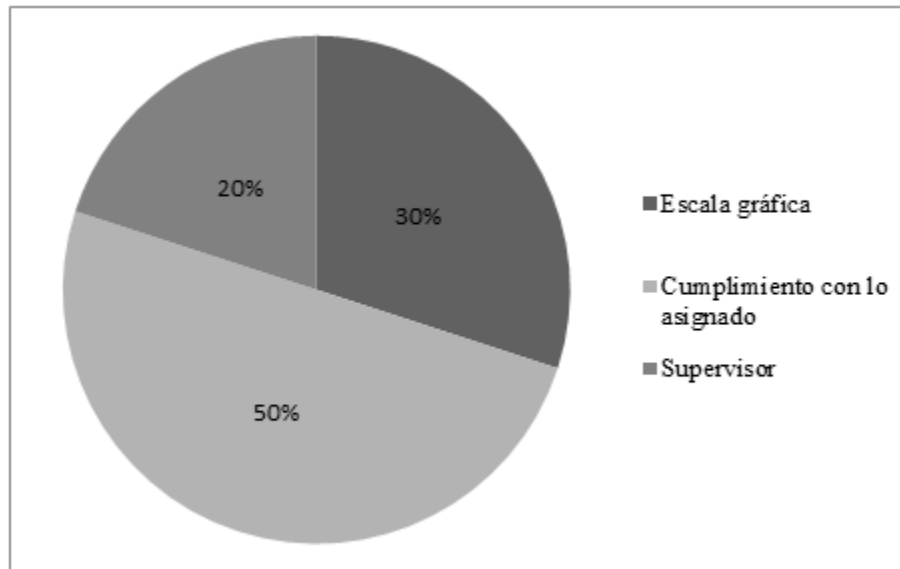


Figura 7: Elaboración propia.

Como se puede ver, en el caso de las evaluaciones, en general, las empresas tienden a conformarse con el cumplimiento de las tareas asignadas por parte del trabajador con discapacidad.

El incorporar y contar con personal que posee discapacidad genera nuevos beneficios tanto para la empresa como para los compañeros de trabajo; es por ello que en la siguiente tabla se dan a conocer los beneficios obtenidos de acuerdo a la información brindada por las empresas entrevistadas.

Tabla 14

Aspectos positivos generados por la incorporación de personal con discapacidad

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
Beneficios	Mejor clima laboral	El ambiente en el que se llevan a cabo las tareas es confortable, por lo que los trabajadores se encuentran más satisfechos y la productividad de la empresa se incrementa.	“... fue productivo incorporarlo, ya que lo que tiene que hacer lo hace bien”. “El ambiente de trabajo es otro”. “...se disfruta del clima que se genera”. “...le dan sentido al trabajo, contagiándose a los demás”.
	Mayor compromiso	Los empleados demuestran un mayor nivel de lealtad hacia la empresa, asumen mayores responsabilidades y lo disfrutan.	“... se llama muy poco la atención”. “Tanto los empleados con discapacidad como los que no tienen, se comprometen en la realización de sus tareas”.
	Menor discriminación	Al incorporar a empleados con discapacidad, se eliminan todo tipo de prejuicios personales que pudieron existir.	“...permite generar diferentes lazos”. “...en ningún momento se los hizo sentir diferentes”. “...es uno más del grupo”.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede demostrar que el tener a personal con discapacidad permite mejorar y reforzar diferentes cuestiones en el ámbito de trabajo. La mayoría de las empresas entrevistadas coincidió en este punto estableciendo que, según sus experiencias, estos empleados permiten que el clima laboral mejore, aumentando el compromiso y la motivación en sus compañeros de trabajo; y, de esta manera, es posible ponerle fin a la discriminación laboral.

La forma, método y el porqué de una desvinculación es importante; es por ello que a continuación se dará a conocer el motivo por el cual se produjo una desvinculación laboral con un empleado con discapacidad.

Tabla 15

Origen de la desvinculación laboral con personal discapacitado

Categoría	Sub-categoría	Descripción	Ejemplos textuales
Motivo de la desvinculación	Jubilación	Beneficio que adquiere el trabajador cuando cumple con los requisitos necesarios, poniéndole fin a la relación laboral.	“...se le dio fin a la relación laboral porque el empleado ya había alcanzado la mayoría de edad y se jubiló”.

Como se puede observar, no se han registrado despidos ni renunciaciones, lo cual es un dato positivo. Por el único motivo que se le puso fin a una relación laboral fue por causa de la Jubilación. Esto imposibilita, a este respecto, sacar conclusiones sobre los procedimientos de despido o renunciaciones por parte de los empleados con discapacidad.

Discusión

Principales resultados

Esta investigación tuvo como principal objetivo identificar si las fases o procesos previos y posteriores a la incorporación, y la desvinculación laboral se modifican cuando se trata de un empleado con discapacidad, en empresas locales de Córdoba. Para ello, se procedió al análisis de cada uno de los procesos por los que debe pasar la persona, teniendo o no discapacidad, para acceder a un determinado empleo, durante el vínculo laboral y al extinguirse el mismo. A continuación, se darán a conocer los resultados alcanzados:

Dentro de la población de empresas que se tomaron como muestra, 10 en total, se pudo observar que la mayoría de ellas tienen incorporados a empleados con discapacidad desde hace más de 6 años, lo cual demuestra que, a pesar de que en los últimos años, se comenzó a darle importancia a este tema, varias empresas ya habían cambiado su política de inclusión brindándole la oportunidad a personas que poseen algún tipo de discapacidad de tener el acceso a un empleo digno, al igual que lo dictado en la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad en su Art. 27, en donde se establece que

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.

Lo que llevó a estas organizaciones a cambiar su mentalidad o política empresarial, por un lado, fue la posibilidad de terminar con la discriminación que la sociedad establece, en este

caso, contra las personas con discapacidad, como por ejemplo: el rechazo o la resistencia a incorporarlos solo por prejuicios sociales. Por otro lado, se comenzaron a considerar a todas las personas por igual, brindándole la oportunidad de acceder al empleo, otorgándoles el derecho a realizar tareas y cobrar un salario digno. Eso fue lo que les permitió a las personas con discapacidad ir incorporándose al mercado laboral. Dichos resultados coinciden con lo expuesto en el artículo llevado a cabo por Sofofa y la OIT (2013), en el cual se expresa que el contar con personas con discapacidad trabajando en las instalaciones puede provocar un impacto positivo, incorporando “el valor del respeto, de la aceptación de la diversidad, de la inclusión, de la meritocracia, de la no discriminación” (p. 20). Conjuntamente con lo establecido en la *Ley 24.430* (1995), en su Art. 75 inc. 23, en donde se establece la realización de acciones positivas con el fin de garantizar igualdad de trato y oportunidades en especial a niños, mujeres, ancianos y personas con discapacidad. Dentro del Decreto 312/2010, en su Art. 4, también se puede observar que

...los organismos intervinientes en los procesos de selección de postulantes para la cobertura de vacantes, al definir y utilizar los criterios de selección que se orienten hacia las aptitudes, los conocimientos y las capacidades específicas considerados esenciales para las funciones del puesto vacante, verificarán que no sean motivo innecesario de exclusión de las personas con discapacidad, buscando garantizar el principio de no discriminación y la equiparación de oportunidades para todos los candidatos.

Al igual que en las publicaciones realizadas por Sofofa y la OIT (2013) en donde “...se invita a la empresa a establecer un convenio de trabajo conjunto con el Comité Laboral. El objetivo se centra en diseñar un acuerdo entre Sofofa y los representantes de la organización...”

(p. 19)., la mayoría de las empresas cordobesas que fueron entrevistadas establecían contacto con posibles empleados con discapacidad por medio de convenios con APADIM y con Instituciones Educativas. Otro medio es el Plan Primer Paso que incluye a personas con discapacidad. Pero ello, no quiere decir que si un empleado no tiene acceso a algunos de estos medios no puede contactarse y acceder al empleo, sino que se pueden acercar a la empresa o mandar por medio del correo electrónico su currículum vitae pasando por todas las fases necesarias accediendo al empleo normalmente.

Los tipos de discapacidad que presentan aquellos empleados que se encuentran, actualmente, realizando su labor, es variado. Se identificaron trabajadores con discapacidad motriz, realizando tareas de administración y secretaría, desenvolviéndose y cumpliendo correctamente con lo que se les asigna; aquellos que poseen problemas auditivos e hipoacusia ejecutan actividades administrativas, utilizando un audífono para evitar malos momentos y sentirse cómodo; los trabajadores que poseen discapacidad visual se encuentran desarrollando actividades relacionadas a tareas de secretaría y maestranza, los elementos que utilizan para poder desempeñarse correctamente son un bastón que lo ayuda a guiarse y sistema Braille incorporado por la empresa; se identificaron a empleados con discapacidad intelectual leve realizando tareas de atención al público, administrativas y de repositor, realizan tareas simples que no impliquen mayores exigencias; y, por último, personas con Síndrome de Down llevando a cabo tareas dentro del sector de ventas y gastronómico cumpliendo correctamente con las exigencias que se les establecen. Estos resultados tienen cierto grado de relación con lo postulado por Sofa y la OIT (2013) en donde establecen que

Algunas personas con discapacidad tienen características especiales que les permiten adquirir destrezas superiores o únicas a las de otros empleados. Ejemplos: las

personas con discapacidad auditiva son ideales para trabajar en lugares de alto ruido sin sufrir daños que conlleven a enfermedades laborales por esa causa. Quienes tienen síndrome de Down desarrollan muy bien tareas repetitivas. Las personas con discapacidad físico-motora pueden hacer labores que requieren estar mucho tiempo en un sólo lugar, y las personas con discapacidad visual trabajan mejor en lugares oscuros que el resto de las personas. (p. 45)

De acuerdo con ello, se puede conocer que no solo se incorporan a personas con discapacidad motriz o auditiva, que dentro de los diferentes tipos son las más fáciles de manejar y tratar, sino que se integran a las personas sin importar que tipo de discapacidad poseen, en otras palabras, se las incorpora por su capacidad, habilidad, conocimiento, por lo que pueden llegar a aportar a la organización dejando de lado si presenta discapacidad o no. Asimismo, antes de comenzar a desarrollar una actividad, se le pregunta qué es lo que le gusta hacer o con qué tareas se siente más cómodo y seguro, en consecuencia, esta opinión contribuye al poder designarle aquella tarea que sea idónea con sus conocimientos, habilidades y llevarla a cabo de la mejor manera posible.

Para que el encargado de llevar a cabo la selección tenga conocimiento sobre los conocimientos, habilidades que posee la persona para que, en base a ello, decida qué tareas, actividades o en qué puestos se puede desempeñar, les realizan diferentes tipos de pruebas. La mayoría de los entrevistadores establecen pruebas según las habilidades de cada empleado, lo cual coincide con lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales y CONDADIS (2013) que establecen que “según las habilidades de la persona con discapacidad se deberán adaptar los instrumentos o a su vez realizar los ajustes necesarios que permitan cumplir con esta fase del proceso” (p.21). Los tests más aplicados fueron los de aptitud numérica generados especialmente

para aquellos empleados que poseen Síndrome de Down y una discapacidad intelectual con el fin de conocer si es capaz de realizar operaciones numéricas de manera mental y utilizando la calculadora, si puede abstraer o no información, entre otros aspectos. Y para los demás tipos de discapacidades se aplican pruebas de conocimiento, personalidad y tests psicotécnicos como a cualquier otro empleado. Con esto, también se comprueba que aunque el empleado posea alguna discapacidad no se le otorgan privilegios o se le facilita el ingreso, sino que deben pasar por las mismas pruebas que cualquier otro empleado.

Cuando llega el momento de la contratación, no se lo hace sentir diferente por ningún motivo, como lo dicta la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad en su Art. 27, en donde se prohíbe

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

En la mayoría de las empresas, la contratación es por tiempo indeterminado, es decir, que se los incorpora a la misma y la relación o vínculo laboral se extingue cuando el empleado reúne todos los requisitos necesarios para jubilarse; debido a que el tipo de "...contrato de trabajo que realiza una empresa con una persona con discapacidad no difiere del que puede celebrarse con una persona que no la tiene.", de acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. También, han ingresado trabajadores por medio de pasantías laborales y a través del Plan Primer Paso pero una vez que finalizaron con los mismos, se los incorporó a la planta de manera permanente, estableciendo un contrato por tiempo indeterminado. Solamente se

tiene conocimiento de un empleado que realiza sus tareas y es remunerado por hora debido a que tiene acceso a la pensión no contributiva y si se lo pone en blanco la deja de cobrar, lo cual se logra corroborar, con lo establecido por la OIT (2002), que “los programas de pensiones no contributivas y asistenciales otorgan prestaciones monetarias relativamente uniformes en forma focalizada y/o categórica ante los riesgos de vejez, discapacidad e invalidez”., detallando que “...las características más distintivas se refieren al hecho de que las condiciones de adquisición están generalmente desvinculadas de la trayectoria laboral y el financiamiento proviene de impuestos de los ingresos generales” (p. 14).

El certificado único de discapacidad es uno de los documentos que entrega el nuevo empleado a la empresa, ya que da muestra del grado y tipo de discapacidad que poseen, lo que coincide con establecido en la *Ley 25.504* en su Art. 1 dentro del cual se deja pactado que

El Ministerio de Salud de la Nación certificará en cada caso la existencia de la discapacidad, su naturaleza y su grado, así como las posibilidades de rehabilitación del afectado. Dicho ministerio indicará también, teniendo en cuenta la personalidad y los antecedentes del afectado, qué tipo de actividad laboral o profesional puede desempeñar.

De igual manera, y en algunos casos, se entrega el informe de finalización de estudios en el cual se puede observar de manera detallada el grado de conocimientos y habilidades que ha alcanzado hasta el momento dicha persona. La demás documentación es idéntica a la entregada por cualquier otro empleado.

Para la mayoría de los empleados que poseen discapacidad motriz y auditiva, al momento de inducirlos a la empresa y a sus tareas, se les otorga el manual de inducción, como a cualquier

otro empleado, en el cual se presenta toda aquella información que se considera importante que el nuevo empleado conozca, como ser la misión y visión de la organización, sus objetivos, su actividad principal, las normas y reglamentos, entre otros. En el caso de la discapacidad visual, si la empresa no posee el manual de inducción en formato Braille, se necesita de un compañero de trabajo que le explique lo establecido dentro del manual y lo ayude a recorrer las instalaciones para que este empleado se oriente, ubique y logre adaptarse a medida que pasa el tiempo. Y a aquellos trabajadores con Síndrome de Down o discapacidad intelectual se les otorga el manual de inducción, pero también son acompañados por un compañero de trabajo, durante el tiempo que fuese necesario, para responder a sus dudas e inquietudes y guiarlo en el desarrollo de su actividad. No se puede establecer una justificación por medio de investigaciones anteriores, estudios llevados a cabo por diferentes autores, el porqué de la manera en que se realiza el proceso de inducción, ya que fue establecido por la empresa según su parecer; pero sí se puede desarrollar el porqué de la inducción, debido a que según lo mencionado por la empresa Acción RSE (2005), en su guía para empresas, es que:

El objetivo del entrenamiento es orientar y preparar al nuevo empleado en las funciones básicas que deberá desempeñar en el puesto de trabajo para el cual fue seleccionado. El entrenamiento debe desarrollarse en función del informe que contiene las habilidades cognitivas y psicomotrices, por lo tanto los contenidos, herramientas educativas y tiempo designado para llevar a cabo esta actividad son relativos a cada persona que ingresa al programa. Según la capacidad de aprendizaje de la persona, se debe planificar la cantidad de horas asignadas para este período. Se recomienda que se le asigne un entrenador permanente hasta que se sienta cómodo con las actividades que realiza y con los compañeros de trabajo. (p. 23)

Con respecto a las capacitaciones, solo se deben realizar cuando surja la necesidad de tomar medidas para implementar o modificar algún procedimiento, tarea con el fin de mejorar la realización y el desempeño de los empleados, como lo establece Mager (citado por Blake, 2000) “...lo único que justifica la existencia de la capacitación es que en alguna parte hay alguien a quien se le requiere que haga algo que no sabe hacer” (p. 19). Es por ello, que las capacitaciones a las que se vieron obligadas las empresas a realizar fueron sobre el lenguaje de señas para aquellos empleados que se relacionan diariamente con trabajadores que poseen problemas auditivos y no utilizan elementos de apoyo como ser el audífono, al igual que el taller realizado por el INADI, que tuvo como objetivo “...promover prácticas de interpretación responsables, éticas y profesionales en los medios audiovisuales...”. Otras empresas, encontraron un método más efectivo para capacitar sobre diferentes temáticas y lo hicieron por medio de la plataforma de E-Learning, a través de la cual todos los empleados con o sin discapacidad pueden acceder para obtener un aprendizaje y poder aplicarlo en el ámbito laboral. Ello, concuerda con lo establecido por Montesana Bejarano, M. A. (2013) en la página de InterClase en donde se detalla que el “...e-learning brinda este nuevo desafío para que logren desarrollar habilidades y destrezas en el aprendizaje”. Asimismo, expresa que “...tiene el potencial de habilitar a las personas discapacitadas para la acción, aumentar su autonomía y autosuficiencia económica y reducir su grado de dependencia”. Las demás empresas, planifican y llevan a cabo capacitaciones dependiendo de la necesidad que surja con respecto a alguna temática a perfeccionar.

En la mayoría de las organizaciones se observó que no se incorporaron nuevas formas para comunicarse con estos empleados, sino que, de acuerdo a la discapacidad, fueron modificando y amoldando los métodos existentes. Los más utilizados fueron la Revista Interna o House Organ que comunica pero también integra a los empleados dentro de la misma,

estableciendo diferentes actividades recreativas, los beneficios a los cuales pueden acceder, da conocimiento de el/los empleados que se destacan en el mes demostrando el motivo de su reconocimiento, lo que hace que el empleado genere un sentimiento de pertenencia para con la empresa; pero esta revista no puede ser de utilidad para el trabajador que posee discapacidad visual, salvo que se redacte con sistema Braille también. Otro método es el uso del correo electrónico a través del cual se les envía información por parte del superior hacia el subordinado y viceversa, para que sea de utilidad para el empleado con discapacidad visual, se adjuntan videos que den conocimiento de lo que se comunica de manera escrita. Y, finalmente, se llevan a cabo reuniones, a las cuales tienen acceso todo tipo de empleado, que se consideran más útiles, debido a que se conversa con la persona frente a frente pudiendo detectar si le sucede algo, ver cómo se siente dentro de la empresa y con la actividad o puesto que desempeña y si existe algún problema, tratar de resolverlo conjuntamente arribando a la mejor solución. El método o las herramientas a utilizar para lograr una correcta comunicación con sus empleados se establecen y es diferente en cada empresa, según la importancia y necesidad de sus comunicados, es por ello que no se establece una comparación o justificación del porqué de la utilización de cada herramienta.

Cuando llega la hora de evaluar el desempeño de los empleados, conociendo como objetivo del mismo el poder "... identificar las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos" (Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2009, p. 595)., que padecen algún tipo discapacidad, no existe un manual o un método que se establezca específicamente para evaluar a determinadas personas y no a otras, es por ello que la manera de evaluar el desempeño de los empleados dependió del pensamiento o lo que se consideró correcto por parte de la empresa. La mayoría evalúa el desempeño de sus

empleados con discapacidad utilizando métodos comunes aplicables a cualquier empleado normal al igual que en el estudio llevado a cabo por Forcada Rojkín, (2015) en el cual da cuenta de que “Todas las personas con discapacidad que se encuentran actualmente trabajando en estas empresas son sometidas a la misma evaluación de desempeño que el resto de los empleados. Una vez igualadas las condiciones, la exigencia que se espera de ellas también es la misma” (p. 97). Dentro de las herramientas para evaluarlos, se llevaron a cabo el método de escala gráfica para aquellos empleados que poseen discapacidad motriz, auditiva y visual, el mismo se elabora detallando capacidades que se consideran necesarias de ser evaluadas y se obtiene conocimiento sobre si no alcanzo, alcanzo o supero los estándares establecidos. Para aquellos empleados que poseen discapacidad intelectual y Síndrome de Down se producen dos situaciones, se espera que cumplan con las actividades que se les asignaron y el superior queda conforme con ello, y por otro lado, hay empresas que consideran necesario evaluarlos haciéndolo a través del compañero de trabajo que funciona como su supervisor dejando constancia de lo realizado y la manera de hacerlo.

Un resultado muy positivo fue el que, en la totalidad de las empresas entrevistadas, no se produjo una desvinculación laboral generada por un despido o renuncia, hubo un solo caso en el cual se produjo la desvinculación pero su motivo fue a causa de la jubilación del empleado. Esto demuestra y permite establecer que todas aquellas personas, dentro de la muestra, que se acercaron a las empresas y accedieron al empleo siguen ejerciendo su labor actualmente, lo que, en primer lugar, puede provocar un incentivo para aquellos que no se animan a presentar su currículum o acercarse a las instalaciones; y, en segundo lugar, genera y comunica una imagen positiva de estas empresas dando el ejemplo e incentivando a las demás a hacerlo. Ello es avalado por la OIT (2013) en donde dan conocimiento que el contar con estas personas mejora la

reputación corporativa de la empresa, lo que hace referencia a que "...una empresa inclusiva será más atractiva para inversionistas potenciales, fidelizará a sus clientes y consumidores, atraerá talentos humanos, y podrá tener acceso a nuevos mercados" (p. 61).

Finalmente, se pudo demostrar que el contar con empleados con discapacidad le otorga una serie de beneficios a las organizaciones, dentro de ellos se pueden mencionar la motivación que genera para los compañeros de trabajo; el clima laboral mejora, además se vuelve amistoso y se generan nuevos vínculos laborales; los empleados se comprometen y asumen con mayor firmeza sus responsabilidades; y nace un sentimiento de integración, compañerismo poniéndole fin a la discriminación laboral. Esta concepción es posible de corroborar con lo dictado por la OIT (2013) en su manual, dentro del cual se detallan los beneficios que obtiene la empresa al incorporar a empleados con discapacidad. Ellos son la valoración positiva en donde: "...las personas con discapacidad son percibidas como trabajadores leales y estables, con baja tasa de rotación, ausentismo y accidentabilidad". "La inclusión produce sentimientos de orgullo, mejora el clima organizacional e incluso aumenta la productividad general". "Los compañeros de la persona con discapacidad van realizando aprendizajes y encontrando la forma de relacionarse con ella". "La adaptación de la persona con discapacidad a su tarea se traduce en aportes a la productividad general, especialmente en el caso de discapacidades asociadas a ciertas habilidades específicas". "La disposición de las personas con discapacidad hacia el trabajo -y en algunos casos su nivel de productividad- irradian señales que llevan a otras personas a evaluar su propia labor..." (p. 61).

Implicancias prácticas

De acuerdo con los resultados alcanzados, se pueden mencionar una serie de ellos que cuya realización depende del área de Recursos Humanos. Los mismos son: a) la asignación a un determinado puesto de trabajo teniendo en cuenta los resultados de las pruebas llevadas a cabo y las actividades o tareas con las que se sienten cómodos al desarrollarlas; b) la planificación y puesta en marcha del proceso de inducción para el nuevo empleado, acompañado por la asignación del compañero que realizará su seguimiento; c) el determinar cuándo es necesario planificar y llevar a cabo una capacitación, estableciendo los temas o ejes en los que se basará la misma, el lugar en donde se realizará, quién será el encargado de transmitir los conocimientos, los empleados de qué sectores se verán implicados, entre otros; y d) la implementación de determinadas herramientas para evaluar el desempeño de los empleados con el fin de conocer su rendimiento y otorgarles una devolución del mismo, ya sea para modificar o mejorar diferentes aspectos o para felicitarlos e incentivarlos a continuar desempeñándose de la misma manera.

Dentro de todas las tareas o procesos que les corresponden realizar a los encargados de Recursos Humanos, las mencionadas anteriormente se encuentran dentro de los procesos más prácticos que se obtuvieron de los resultados arrojados de las entrevistas realizadas.

Futuras líneas de investigación

El presente trabajo de investigación, se ha enfocado en poder determinar si los procesos por los que pasa una persona para ingresar, permanecer y finalizar la relación laboral se modifican cuando se trata de un empleado con discapacidad. Para tener conocimiento acerca de los mismos, se realizaron entrevistas a un número reducido de empresas, 10 en total, de la ciudad de Córdoba. Es por ello, que a continuación se expondrán una serie de futuras investigaciones a

desarrollar para ampliar el análisis y obtener un mayor grado de conocimiento sobre el ámbito laboral de las personas con discapacidad.

Una posible línea de investigación consiste en ampliar el número de empresas a entrevistar, con el fin de obtener una perspectiva más amplia acerca de los diferentes procesos. Para poder llevarlas a cabo y realizar el análisis, se tendrá que disponer de tiempo.

También, se podría entrevistar a una cierta cantidad de empresas públicas y el mismo número de empresas privadas para luego realizar una comparación de las mismas, con el fin de determinar dentro de que sector les es más fácil acceder a las personas con discapacidad y conocer de qué manera se llevan a cabo los métodos o procedimientos de inserción en cada sector.

La tercer línea de investigación que se propone llevar a cabo, consiste en dar a conocer dichos procesos desde el punto de vista del personal discapacitado, es decir, realizar entrevistas pero ya no al área de Recursos Humanos, sino al empleado discapacitado. Ello permitirá obtener un conocimiento más acertado sobre lo que sienten y viven estas personas dentro del ámbito laboral. Para llevar a cabo la misma, también será necesario disponer de tiempo, ya que las entrevistas realizadas a personal con Síndrome de Down o con discapacidad intelectual consumirán más tiempo que las demás.

Conclusiones finales

La presente investigación tuvo como objetivo el análisis de los procesos integrales de Recursos Humanos (inserción, contratación y desvinculación laboral) en empleados que padecen algún tipo de discapacidad, en empresas de la ciudad de Córdoba. Esto fue planteado con el fin

de poder determinar si existen diferencias, si los procesos son cambiados o modificados cuando se trata de un empleado discapacitado.

Luego de llevar a cabo la recolección y el análisis de datos, obtenidos de las entrevistas realizadas a los responsables del área o departamento de Recursos Humanos de las empresas, se puede postular que todas las empresas tienen políticas de inclusión de trabajadores con distintos tipos de discapacidad en sus plantas. Los procesos de incorporación son similares a los de las personas sin discapacidad, y se tiende a exigir la misma documentación que se exige a las personas sin discapacidad, además del Certificado Único de Discapacidad.

En lo respectivo a la selección, en general, los empleados con discapacidad se acercan mediados por otras instituciones. Se destacan, entre ellas, APADIM y el programa Primer Paso. En lo que hace a la incorporación y capacitación, los empleados con discapacidad suelen ser sometidos a pruebas específicas para determinar cuáles son sus capacidades y preferencias, en pos de que sean incorporados a los puestos adecuados. Con respecto a la inducción, el personal con discapacidad suele recibir apoyo de los otros miembros de la empresa; en general, la inducción de personal con discapacidad intelectual tiende a ser más compleja y requiere de mayor esfuerzo por parte de los compañeros.

Las decisiones comunicacionales suelen tomarse en base a medidas específicas (como facilitar la información en audio o Braille a los empleados con discapacidad visual o implementar programas de capacitación en lenguaje de señas para los compañeros de empleados con hipoacusia) para garantizar la comunicación entre todo el personal. En lo que refiere a la desvinculación, no se han encontrado, en las empresas estudiadas, casos que puedan marcar

cierta diferenciación entre la desvinculación de empleados con discapacidad y personal sin discapacidad.

Es así que se puede afirmar que existe una tendencia generalizada en creer que los empleados con discapacidad contribuyen a la creación y mantenimiento de un clima laboral adecuado. En efecto, la gran mayoría de los entrevistados reconoce que el personal con discapacidad tiende a producir una motivación generalizada entre los empleados. El hecho de posibilitar la inserción laboral implica, de acuerdo a lo estudiado, que el personal con discapacidad se sienta integrado y por tanto satisfecho y motivado, logrando transmitir dicha satisfacción y motivación al resto de los empleados.

Si bien en algunos casos el personal con discapacidad se acercó solo a la empresa a dejar su currículum, en general los procesos de reclutamiento están mediados por otras organizaciones, como ser el Plan Primer Paso, APADIM o convenios con institutos de educación especial. En los procesos de selección se busca averiguar, principalmente mediante tests de conocimiento, si la persona a ser contratada puede o no realizar las tareas que le serán asignadas.

En los procesos de contratación, se les pide a las personas con discapacidad los mismos documentos que a aquellas personas que no tienen discapacidad alguna, con el agregado del Certificado Único de Discapacidad, en el cual constan el tipo y el grado de discapacidad del individuo en cuestión. Los procesos de inducción, generalmente, requieren de la asistencia de los compañeros. Se tiende a emplear mayor tiempo en la inducción de personal con discapacidades intelectuales, visuales y Síndrome de Down. Los procesos de capacitación no difieren demasiado de aquellos procesos aplicados a personal sin discapacidad, y los procesos de

evaluación están orientados a indagar si efectivamente el personal con discapacidad cumple con las tareas que le han sido asignadas adecuadamente.

En el aspecto comunicativo se prefiere mantener comunicación personal con los trabajadores con discapacidad. En ciertos casos se adaptan los medios de comunicación en función de la discapacidad (por ejemplo, cuando se graban audios con el contenido de los e-mails para los empleados con discapacidad visual o se capacita al resto del personal en lenguaje de señas para que pueda comunicarse con el compañero con discapacidad auditiva). Para finalizar, lo concerniente a los procesos de motivación, destinados a incentivar el deseo por el trabajo en el personal, se ven beneficiados por la integración de personal con discapacidad.

En síntesis, dicha investigación permitió obtener y dar a conocer la manera en que el empleado con discapacidad atraviesa los procesos que le permiten acceder, permanecer y darle fin a la relación laboral en empresas de Córdoba, lo cual se convierte en muy buena información para empezar a conocer como es el mundo laboral del personal con discapacidad. Sin embargo, considero que es de suma importancia que se sigan llevando a cabo investigaciones y estudios relacionados a dicha temática. En mi opinión, se debería seguir investigando pero, entrevistando, ya no al empleador, sino al empleado discapacitado, lo cual permitirá tener una visión diferente y poder ponerse en el lugar de esa persona. De igual modo, el realizar una comparación de los resultados obtenidos de entrevistas realizadas a responsables del área de Recursos Humanos en empresas públicas y privadas, también, es una posibilidad para ampliar y brindar mayor información sobre el empleo del personal discapacitado.

Finalmente, se puede decir que es importante comenzar a insertar a personas con discapacidad al mercado laboral, formando empresas más inclusivas, poniéndole fin a los

prejuicios sociales y personales, y brindar igualdad de oportunidades para todo aquel que desea acceder a un empleo digno sin importar las diferencias.

Referencias

- Acción RSE, (2005). *Integración Laboral de Personas con Discapacidad*. Chile, Santiago.
- Alba, A. y Moreno, F. (2004). *Discapacidad y Mercado de Trabajo*. Madrid: Caja Madrid.
- Alles, M. A. (2004). *Dirección estratégica de los Recursos Humanos: "Gestión por Competencias"*. Argentina, Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.
- Alomar, E. y Cabré, M. (2005). "El trabajo de jóvenes con discapacidad intelectual en entornos normalizados". *Revista Síndrome de Down*, 22, 118-124.
- Asociación Empresarial para el Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo & Organización Internacional del Trabajo, (2015). *Caja de Herramientas Empresas Inclusivas*. Costa Rica.
- Asociación Síndrome de Down de la República Argentina. Recuperado de <http://www.asdra.org.ar/que-es-el-sindrome-de-down/>
- Baptista Lucio, P., Fernandez Collado, C., & Hernandez Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico DF: Ultra.
- Blake, O. J. (2000). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. Argentina, Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Bayer, S., Kilsby, M. & Sheam, J. (2000). "The organisation and outcomes of supported employment in Britain". *Journal of Vocational Rehabilitation*, 12 (2), 137-146.
- Bologna, E. (2012). Técnicas de muestreo. En E. Bologna, *Estadística para psicología y educación*. Córdoba: Brujas.
- Caceres, P. (2003). Analisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodologica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2, 53-82.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Decreto 312/2010. Reglamentación de la Ley n° 22.431. Buenos Aires, Argentina, 2 de Marzo de 2010. Recuperado de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/discapacidad/decreto_312_2010.pdf

- Dongug Kang, (2013). Why would companies not employ people with disabilities in Korea?. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*. 23 (3), 222-229.
- Forcada Rojkin, C. I., (2015). La Inserción Laboral de personas con discapacidad en el mercado laboral privado. *Portularia*, 18(35), 85-104.
- García, C. E., & Sánchez, A. S. (2001). Clasificaciones de la OMS sobre discapacidad. *Boletín del RPD*, 50, 15-30.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Aldine, New York: Transaction Publishers.
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo. Recuperado de <http://www.inadi.gob.ar/2016/05/10/taller-de-capacitacion-de-lengua-de-senas-argentina/>
- Jurado de los Santos, P., & Soler Costa, R. (2015). Workers with disabilities in sheltered employment centres: a training needs analysis. *International Journal of Inclusive Education*, 20(7), 756-769.
- Leach, S. (2002). “Empleo con apoyo: buenas prácticas basadas en principios claros”. En M. A. Verdugo & F. B. Jordán, B. (coords.). *Hacia la integración plena mediante el empleo. Actas VI Simposio Internacional de Empleo con Apoyo*. Salamanca: INICO.
- Ley n° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Buenos Aires, Argentina, 13 de Mayo de 1976. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>
- Ley n° 22.431. Sistema de protección integral de los discapacitados. Buenos Aires, Argentina, 16 de Marzo de 1981. Recuperado de <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20620/norma.htm>
- Ley n° 24.430. Constitución de la Nación Argentina. Buenos Aires, Argentina, 3 de Enero de 1995. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

Ley n° 25.504. Certificado Único de Discapacidad. 12 de Diciembre de 2001. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70726/norma.htm>

Ley n° 26.378. Convenio sobre los derechos de las Personas con Discapacidad. 6 de Junio de 2008. Recuperado de http://www.conadis.gov.ar/doc_publicar/legales/ley26378.pdf

Mercado García, E. & García Vicente, L. M. (2010). La Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad: Una salida profesional para Trabajadores Sociales. *Portularia*, 10(1), 51-60.

Ministerio de Relaciones Laborales, el Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades & CONADIS. (2013). *Manual de buenas prácticas para la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad*. Recuperado de http://www.jardinuniversitario.utm.edu.ec/departamento/media/areatecnica/buenas_practicas_inclusion_laboral.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Recuperado de <http://www.trabajo.gov.ar/discapacidad/>

Montesana Bejarano, M. A. (2013). InterClase. Recuperado de <http://www.interclase.com/e-learning-para-personas-discapacitadas/>

Nota, L., Santilli, S., Ginevra, M. C. & Soresi S., (2014). Employer Attitudes Towards the Work Inclusion of People With Disability. *Jarid*, 27, 511-520.

OIT, (2002). *Pensiones no contributivas y asistenciales: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica y Uruguay*. Chile, Santiago.

OIT, (2015). *Empresa Inclusiva: guía para la contratación de personas con discapacidad*. Argentina: Buenos Aires. Innovacom.

OIT, (2015). *Guía para la contratación y capacitación de personas con discapacidad*. Argentina: Buenos Aires. Innovacom.

- OIT & Sofofa, (2013). *Factores para la Inclusión Laboral de personas con discapacidad*. Recuperado de <http://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2013/09/estudio-factores-web-2013.pdf>
- Otero, M. (13, 01, 2014). El Estado no cumple con el cupo laboral de discapacitados. *La Voz*. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/el-estado-no-cumple-con-el-cupo-laboral-de-discapacitados>
- Pelayo Pérez, M. B., (2012). *Capital social y competencias profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral*. México: Tepic, Nayarit. Edición electrónica.
- Petit, A., Mirabal, W. & López, C.,(2014). *Fases de Inserción Laboral de personas con discapacidad en las entidades de trabajo de del sector de la producción petrolera*. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/lexlaboro/article/viewArticle/3265/4668>
- Robbins, S. P. & Coulter, M., (2005). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2009). *Comportamiento organizacional* (13° edición). México: Pearson.
- Sackmann Bengolea, A. & Suarez Rodríguez, M. (2000). *Administración de Recursos Humanos: Remuneraciones*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Macchi.
- Serrano Mujika, U. & Iturbide Rodrigo, P. (2004). *Manual de orientación laboral para personas con discapacidad*. Loiu, Bizkaia.
- Sofofa & Oficina Internacional del Trabajo. (2013). *Empresa Inclusiva: Guía para la contratación de personas con discapacidad*. Santiago, Chile: Editorial Innovacom.
- Villa, N. (2007). *La inclusión progresiva de las personas con discapacidad intelectual en el mundo laboral*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Anexo A

ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE RRHH DE LA EMPRESA

Preguntas:

- 1) ¿Hace cuánto tiempo tomaron la decisión de emplear a personas con discapacidad?
- 2) ¿Cuál fue la razón o que fue lo que los motivo?
- 3) ¿Qué tipo de discapacidad tienen las personas que están actualmente trabajando?
¿Se las eligió por algún motivo en particular?
- 4) A la hora de la búsqueda de personal para ocupar una determinada vacante, ¿Qué es lo que hacen para que se presenten personas con discapacidad?
- 5) ¿Se les exige la presentación de algún tipo de documentación? ¿Cuál?
- 6) ¿En las descripciones de puestos se establece algún cambio? ¿Puede mostrarme una descripción en la que el puesto se lleve a cabo por una persona con discapacidad y otra por una persona que no tenga discapacidad?
- 7) ¿Qué tipo de exámenes les realizan a estas personas para determinar el grado de competencias, conocimientos, habilidades?
- 8) ¿De qué manera se los evalúa?
- 9) ¿Qué tipo de incentivos se les otorga, de qué manera se motiva al personal?
- 10) Dentro de las funciones que realizan, ¿se le establecen estándares de desempeño?
¿Cuáles?
- 11) ¿Se les hacen hacer cursos nivelatorios o para capacitarlos en algún aspecto?
¿Cuáles? ¿Qué temas o ejes se tratan?
- 12) ¿Cómo es el proceso de inducción?
- 13) ¿Cómo es la relación con las demás personas que trabajan dentro de la empresa?
¿Se lleva a cabo el trabajo en equipo incluyéndolas?
- 14) ¿Qué tipos de problemas considera que se producen con la incorporación de estas personas?
- 15) ¿Qué tipo de contrato realizan con estas personas?
- 16) ¿Hubo algún despido o renuncia de dichas personas? ¿Cómo se llevó a cabo?

17) ¿Cómo se le comunica al empleado con discapacidad la extinción de la relación laboral? ¿Cómo es la comunicación en general?

18) ¿Me puede describir en pocas palabras como es el trabajar con personas con discapacidad?

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo 21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Ambroggio Sara
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	37.523.287
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	La inserción laboral de las personas con discapacidad: un estudio exploratorio en empresas cordobesas.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	saraamb26@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Empresarial Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: Universidad Empresarial Siglo 21 certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.