

Resumen

Al igual que cualquier otro ciudadano, los jóvenes con discapacidad deben tener la misma posibilidad y más aún el mismo derecho a tener un trabajo decente y poder gozar en él todos los beneficios que gozan los demás trabajadores. Entre ellos la integración en el mercado laboral y la consiguiente forma de vida, la independencia económica y la integración social que un empleo brinda, adquieren un papel muy importante en las personas con discapacidad (Pereyra y Batanero, 2009). Por tal, cobra suma importancia el compromiso de las empresas para dar una respuesta a la situación particular de colaboradores con Síndrome de Down, ayudándolo a mejorar su empleabilidad y dotándolo de apoyos necesarios, implementando procesos adaptados acordes a la discapacidad.

Este trabajo tiene como finalidad analizar la percepción que tienen los responsables de Recursos Humanos de empresas privadas de la Ciudad de Córdoba respecto a la empleabilidad de personas con Síndrome de Down y qué actividades realizan en materia de dicha temática.

Para investigar esta temática se llevó a cabo un estudio descriptivo cualitativo, aplicando entrevistas semi estructuradas a los profesionales responsables de los procesos que se buscaron estudiar.

Los resultados arrojados obtenidos evidencian que las empresas se encuentran en un estadio de transición caracterizado por la falta de consciencia que tienen sobre su función social, y que si bien poseen conocimientos sobre la temática no consideran tener la responsabilidad de generar y realizar espacios como estos.

Palabras claves: Recursos Humanos – Síndrome de Down – Discapacidad intelectual - Inclusión – Responsabilidad Social Empresaria.

Abstract

Just like another citizen, people with disabilities should have the same possibilities and even the same rights to have a decent work, and the same benefits that other workers have. Among them, being integrated in the labour market and having economic independence and social integration that employment provides acquire a very important role in people with disabilities (Pereyra and Batanero, 2009). Therefore, the commitment of companies to respond to the particular situation of Down Syndrome workers is very important to help improve their employability and provide them with the necessary support, implementing adapted processes according to the disability

This investigation intends to analyze the perception of Human Resources managers of private companies in the city of Cordoba regarding the employability of people with Down Syndrome and what activities are carried out in the subject.

To investigate this issue, a qualitative descriptive study has been carried out, applying semi structured interviews to the professionals responsible for the processes that are being studied.

The results show that the companies are in a transition stage characterized by the lack of awareness about their social function and, although, they have knowledge about the subject, they do not consider having the responsibility to generate and create spaces such as these to integrate Down Syndrome people at work.

Key words: Human Resources - Down Syndrome - Intellectual disability - Inclusion - Corporate Social Responsibility.

Índice

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Índice.....	3
Introducción.....	4
Objetivos.....	6
Marco teórico.....	7
Marco metodológico.....	23
Participantes.....	23
Materiales e instrumentos.....	23
Procedimientos.....	24
Análisis e interpretación de los resultados.....	26
Discusiones.....	49
Conclusiones.....	54
Bibliografía.....	56
Anexo 1: Modelo de entrevista.....	60
Anexo 2: entrevista 1.....	63
Anexo 3: entrevista 2.....	65
Anexo 4: entrevista 3.....	67
Anexo 5: entrevista 4.....	70
Anexo 6: entrevista 5.....	72
Anexo 7: entrevista 6.....	76
Anexo 8: entrevista 7.....	80
Anexo 9: entrevista 8.....	84
Anexo 10: entrevista 9.....	87
Anexo 11: entrevista 10.....	90

Introducción

El Síndrome de Down es un trastorno genético que afecta la memoria, la cognición, las habilidades motoras y sensoriales, la audición y comunicación de quienes lo padecen. En más del 95% de los individuos con este síndrome, la etiología es la trisomía 21 (Kumin y Schoenbrodt, 2005). No es una enfermedad y por tanto no puede curarse. Es una alteración en el equilibrio genético que afecta el funcionamiento normal del organismo, ocasionando un desarrollo más lento. Sin embargo, las habilidades y destrezas de estas personas no dependerán únicamente de los factores genéticos, sino también del contexto que los rodea, de la estimulación temprana y del apoyo que reciban desde su nacimiento (Fundación Mapfre, 2016).

El presente trabajo, perteneciente a la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, tiene como propósito analizar la percepción que tienen las empresas respecto a la empleabilidad de colaboradores con Síndrome de Down y la importancia que estas le atribuyen a las variables blandas a la hora de emplear a personas con dicha discapacidad. El estudio se llevó adelante, abordando empresas privadas de la ciudad de Córdoba, prestando atención, específicamente al nivel de interés e involucramiento que tienen respecto a la temática y a las políticas que definen la forma de implementar dichos procesos.

Cuando las personas con esta discapacidad concluyen la escuela o con sus actividades de aprendizaje y formación básica, deben continuar con su desempeño laboral, lo cual resulta fundamental para que ellos sepan superar sus dificultades de manera positiva, con un sentido de pertenencia a la sociedad a la que están insertos, sintiéndose útiles y teniendo la oportunidad de estar participando activamente en su entorno mediante la adquisición de nuevos conocimientos, y estando satisfechos con la vida que llevan sintiéndose incluidos en la sociedad (Pereyra y Batanero, 2009). Es aquí donde cobra importancia la filosofía de las empresas respecto a dicha temática, y es fundamental que el lugar de trabajo esté adaptado a las capacidades y limitaciones de cada colaborador con esta discapacidad, evitando la insuficiencia profesional e incluso el desempleo.

Tener una discapacidad no debería ser un obstáculo para el desarrollo de una vida plena y normalizada. En la actualidad, existen diversas organizaciones que trabajan día a

día para mejorar la calidad de vida de las personas con alguna discapacidad, proponiendo modelos e ideas basadas en las posibilidades, en las habilidades de estos individuos y en su participación en el entorno social al que pertenecen. Resulta fundamental la obtención de un empleo en las condiciones más cercanas posibles a la plena integración para las personas con discapacidad, con el fin de lograr conseguir una mayor calidad de vida para los que pertenecen a este colectivo (Molina Jover, 2016). Dadas estas referencias, y teniendo en cuenta el aporte que se le puede realizar a estas personas, se propone entonces indagar acerca del nivel de conciencia que las empresas de Córdoba tienen respecto a lo que debe ser su función dentro de la sociedad, no en el sentido de ser las responsables absolutas, pero si la de colaborar desde una perspectiva profesional, funcional y económica.

Desde este trabajo, se cree que es el profesional de los recursos humanos aquel individuo capaz de despertar el interés y el compromiso al resto de la empresa, o en el mejor de los casos el que pueda ayudar a canalizar y desempeñar de la mejor forma dicha función social. Por tanto, en el presente trabajo se buscó indagar a los responsables de los procesos de Recursos Humanos para ver en qué instancia se encuentran hoy en día en la temática en cuestión.

Se considera sustancial para el desarrollo de la disciplina, identificar los factores clave que permitan garantizar el acceso equilibrado a oportunidades formativas y más aún el acceso al mundo laboral, que es un derecho básico, además de ser una de las formas más positivas de favorecer la plena inclusión socio-laboral y la vida autónoma de las personas con discapacidad intelectual.

Objetivos

Objetivo General:

- Analizar la importancia que las empresas le atribuyen a la empleabilidad de personas con Síndrome de Down, indagando sobre la existencia de la gestión de procesos blandos ejecutados por los encargados de Recursos Humanos.

Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel de interés y el involucramiento que tienen las empresas estudiadas frente a esta temática.
- Describir el abordaje realizado por los responsables de Recursos Humanos en la práctica de reclutamiento y selección de personas con Síndrome de Down.
- Analizar los procesos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño de los colaboradores con dicha discapacidad insertos en estas organizaciones.
- Indagar sobre la existencia de programas de Responsabilidad Social Empresaria que aborden la temática de la empleabilidad de personas con esta discapacidad.

Marco teórico

En la actualidad, las organizaciones se han adaptado a las nuevas tendencias macro económicas, macro ambientales, macro sociales, macro culturales. En cada uno de estos aspectos se pueden advertir que se presentan indicadores, y sobre todo conceptuales, que le permiten a los directivos y a los responsables de gestionar el funcionamiento de las empresas, desarrollar una filosofía específica que identificara a dicha entidad.

Es de esta forma, que se describirán aspectos tales como la administración de los procesos blandos en general, la forma y la metodología de llevar a cabo dichos procesos, las políticas organizacionales, la importancia que se le brinda identificando la filosofía organizacional, los procesos de integración, entre otros. Sin embargo, la perspectiva del desarrollo del trabajo no pretende, solamente detectar lo que la organización realiza, sino también lo que piensa, percibe y articula como política y el nivel de importancia que le atribuye a esta temática en particular.

En este sentido, las empresas advierten el desafío de sensibilizarse y demostrar su lado humano, donde debe posicionarse desde un rol comprensivo y al mismo tiempo dinámico hacia el aprendizaje, y más aun teniendo en cuenta que a lo largo de los años cuando se asocia a discapacidad con el ámbito laboral la valoración que se realiza es negativa. Si bien, se han generado espacios para la toma de conciencia colectiva, donde los conceptos de inclusión a través de mejoras en los procedimientos, se han abierto camino y comienzan, lentamente, a ser referentes de la nueva era de trabajo en las organizaciones (Alcover de la Hera y Pérez Torres, 2011).

Por lo tanto, en este entramado teórico se desarrollan los conceptos fundamentales que permitan entender la dinámica en la cual se basara la definición y luego el análisis y la interpretación de los resultados.

Percepción

Los lineamientos estratégicos dentro de una organización surgen a partir de las ideas que los propios directivos tienen sobre cómo llevar adelante las actividades claves para el

desempeño organizacional, dichas ideas se generan a partir la creencia y la forma de posicionarse que estos individuos tienen respecto a la realidad que los rodea; en este sentido cobra real importancia el proceso de percepción que pueden desarrollar, ya que a partir de este es que se formarán los conocimientos y se anclaran en su propia filosofía, siendo indirectamente la filosofía organizacional.

El proceso de percepción es un mecanismo mental a través del cual una persona depura los estímulos del exterior y los convierte en ideas que a posteriori le permitirán articular pensamientos que darán lugar a una construcción mental, para de esta forma generar opiniones, desarrollar actitudes, y hasta tener determinadas conductas (Shiffman y Kanuk, 2005).

El estudio de la percepción del público es trascendental para las empresas, debido a que conociendo la forma y los modos de procesar la información, la organización entenderá con mayor precisión que necesita y como desea satisfacer dicha necesidad su público objetivo. Tal es el caso de la tendencia de los individuos a inclinarse hacia el cuidado del medio ambiente, con mayor consciencia social, ecológico, político, desarrollando como aspecto clave en la percepción de las personas, la actitud hacia lo socialmente responsable, y por ende las empresas articulan su realidad buscando que todas sus actividades rocen la responsabilidad social empresaria.

Síndrome de Down, apoyo social y estimulación temprana

Las prácticas y actividades esenciales de la disciplina de recursos humanos suelen emplearse sin problemas en circunstancias donde los colaboradores no presentan discapacidades, sin embargo la administración de personas se vuelve aún más desafiante cuando se trata de trabajadores con algún tipo dificultad o incapacidad. Existen diversas formas de identificar y clasificar a las tipologías de discapacidad que padecen las personas, y más precisamente ligados a una empresa donde pueden, o se encuentran ejecutando, alguna actividad determinada.

El Síndrome de Down “es un conjunto de problemas de salud que presentan algunos recién nacidos, que se manifiestan en: ciertos rasgos de la cara y el cuerpo, un grado variable de retraso mental y, ocasionalmente, otras alteraciones en el funcionamiento de su organismo. La gravedad de estos problemas es diferente en cada individuo y por eso puede ser que algunos presenten menos signos externos que otros” (Ministerio de Salud de la República Argentina, s/f).

Para abordar dicho desafío, el profesional debe tener una vasta experiencia en la gestión referida a la contención y el apoyo social; que constituye un complejo fenómeno compuesto por varias dimensiones, y no existe una clara y consensuada definición respecto a este término ya que incluye una multitud de conductas aparentemente dispares de los sujetos entre sí.

El apoyo social, por tanto es una transacción interpersonal de ayuda que se produce entre una fuente de apoyo y el receptor de la ayuda, que implica emociones, ayuda material e información, que se da en un contexto determinado, familiar, laboral o asistencial (Cosano Rivas, 2015).

Una de las prácticas donde se advierte concretamente este apoyo es al momento de desarrollar la estimulación temprana en los recién nacidos con alguna discapacidad, la cual puede decirse en el caso particular del caso estudiado en este trabajo que “consiste en una serie de actividades que los padres y los profesionales pueden desarrollar para intentar que el niño con Síndrome de Down alcance el máximo de su potencial. Como en el caso de cualquier otra persona, no puede predecirse cuál será el máximo de desarrollo que un niño con este síndrome puede alcanzar, pero sí es seguro que si se lo incentiva puede lograr realizar actividades al igual que los niños no afectados” (Ministerio de Salud de la República Argentina, s/f).

Empleabilidad e inclusión laboral de personas con Síndrome de Down

La empleabilidad e inclusión laboral de personas con Síndrome de Down se considera de relevancia en los recursos humanos desde una perspectiva propositiva, como

ser la de generarles la oportunidad de integrarse a las empresas y comenzar a desarrollar actividades que le sean prácticas y que colaboren en cambiar el sentido de su vida, al mismo tiempo que ellos al integrarse como colaboradores les sean también funcionales a las empresas a las que forman parte con el desarrollo de tareas que se les asignen (Funes Halario, 2015).

Se han comprobado notorias diferencias en la calidad de vida de aquellas personas con discapacidad que participan en actividades laborales habituales, presentando un mayor sentido de integración comunitaria y reportando más autonomía financiera, que aquellos que se limitan a participar únicamente en talleres especiales que proporcionan actividades asistenciales y educativas exclusivas para personas con discapacidad (Blick, Litz, Thornhill & Goreczny, 2016). La vida de ellos se transforma para bien, cuando están en un entorno comprometido. Claros ejemplos son los indicadores vinculados con la inclusión laboral, donde se observa que más del 50 % de la población económicamente activa con Síndrome de Down tiene o tuvo un empleo, mayoritariamente en el sector privado (Rouvier, 2013).

De todas maneras, es preciso considerar la existencia de una amplia gama de habilidades funcionales en los individuos con Síndrome de Down que podrían afectar y limitar los tipos de trabajos y tareas para los que tendrían derecho. Los rangos están relacionados con el grado de deterioro sensorial, la motricidad, la visión, la audición, el nivel cognitivo, la memoria a corto plazo, el habla y las habilidades sociales (Kumin y Schoenbrodt, 2005).

La discapacidad hace que les tome algún tiempo más que a la mayoría aprender una tarea y procesar contenidos. Según un estudio realizado por la Asociación de Síndrome de Down de la República Argentina (ASDRA), en el cual se entrevistó a compañeros de trabajo o jefes respecto a lo que pensaban sobre trabajar con personas con esta discapacidad, la mayoría de las conjeturas refirieron a que suelen ser muy ordenados y responsables, y que tienen muy buena predisposición para colaborar con los demás (ASDRA, s/f). Pero es aquí donde cobra total importancia el papel de la empresa, quien por su parte, deben estar dispuestos a rediseñar sus procesos adaptándolos a las características y condiciones de la discapacidad en cuestión, y además deben asegurarse en todo momento que a la persona le queden claras las condiciones en las que será contratado, en cuanto a lo

que respecta a horarios, retribución, vacaciones, tiempo de contratación, y todos aquellos aspectos que sean considerados necesarios. Asimismo, estas cuestiones deben ser informadas al tutor legal de la persona a contratar, y evacuar con él cualquier duda que pueda llegar a surgir (Morán Vindel, s/f).

En Argentina, la inclusión de las personas con discapacidad en puestos de trabajo está en ascenso y los empleos que se demandan son variados, entre ellos los más populares son como auxiliares de cocina, recepcionistas, cadetes, puestos referidos a tareas administrativas simples y rutinarias pero variadas, en archivo y algunos operarios. Las instituciones remarcan que ingresar al mercado laboral es algo que cambia la vida de cualquier persona, y las que nacieron con este trastorno genético no son la excepción (Alonso para ASDRA, s/f).

Pero el problema actual de las organizaciones hoy en día, no son específicamente las posibles limitaciones que tienen las personas con Síndrome de Down debido a problemas biológicos, sino que no logran comprender que el principal objetivo es colaborar con la integración e inclusión de estas personas. Según la ONU (1993) “Los Estados deben reconocer el principio de que las personas con discapacidad deben estar facultadas para ejercer sus derechos humanos, en particular en materia de empleo y debe haber igualdad de oportunidades para obtener un empleo productivo y remunerado en el mercado de trabajo”. Para lograr un apoyo activo por parte del Estado es necesario contar con capacitación profesional, descuentos fiscales, supervisión de contratos y asistencia técnica y financiera para las empresas que empleen a trabajadores con discapacidad.

A su vez, para tener una efectiva y satisfactoria inserción laboral es necesario formar y sensibilizar a los equipos de trabajo donde se incorporaran los trabajadores, para así poder contar con el apoyo y la colaboración de todo el tejido empresarial. Es fundamental también que las organizaciones conozcan las cualidades de las personas con Síndrome de Down; y que sepan apreciar los valores y las capacidades para el trabajo que tienen, para darles así una oportunidad e integrarlas en sus plantillas. Esto sucede también dentro de las premisas de Responsabilidad Social Empresaria, que si bien es un acto voluntario, en la actualidad gran mayoría de las empresas ponen en práctica actividades de

inserción laboral de personas con discapacidad que encabezan directamente las políticas de RSE (Down España, 2016).

Responsabilidad Social Empresaria

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) refiere a la gestión de construir voluntariamente con la comunidad, logrando un compromiso para mejorar y desarrollar tanto a las personas, como a la realidad y al contexto donde estas están inmersas. Según la Unión Europea (2001) el concepto alude a “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Unión Europea, 2001, s/p).

Por su parte también se puede describir la expresión del Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) diciendo que se trata de una filosofía a nivel global en la organización que busca el beneficio de todos los que intervienen en el proceso productivo, de desarrollo y comercial, es decir empleados, familias, clientes, accionistas y el entorno social en las zonas de influencias. En síntesis, se trata de una actividad empresarial que no solo se centra en satisfacer al consumidor sino que atiende otras necesidades de la comunidad en general en la que está inserta y por tanto con la que se involucra la empresa (IARSE, 2007).

Esta perspectiva estratégica comprende un sinfín de actividades e intervenciones, y cada organización debe adaptar las propias a la filosofía y política de entidad que posee, a su metodología de trabajo interno, a su forma de producción de productos o servicios, y a la comercialización e inclusión con sus clientes. De esta manera se advertirán tantos y diversos programas de Responsabilidad Social Empresaria como estrategias organizacionales si existen, y cada una de estas adheridas a sus principios fundamentales.

En el caso del presente trabajo de investigación, las organizaciones estudiadas evidencian rasgos de Responsabilidad Social Empresaria materializados en prácticas de Recursos Humanos como ser la incorporación de personas con Síndrome de Down a sus

equipos de trabajo. Tal como lo plantea Martha Alles (2012), cuando se refiere a que la función de Recursos Humanos debe incorporar de manera permanente a su gestión el entorno social en el cual se desenvuelve, no precisamente realizando tareas sociales, sino más bien considerando a ese entorno social como variable integrada a las funciones específicas del área.

Recursos Humanos y gestión de discapacidad

Resulta interesante preguntarse por qué los procesos blandos son esenciales en la administración y gestión de las organizaciones. La respuesta debería ser sencilla, y con gran sentido común; las empresas, como se dijo al principio, deben mostrarse como espacios de contención, y donde el colaborador no solo tenga que cumplir con obligaciones sino que también pueda desarrollar sus capacidades y potencialidades, siempre en un marco de tolerancia, paciencia y respeto, y estos elementos son bien trabajados por aquellos profesionales especialistas de la administración del capital humano, y con más razón al tratarse de trabajadores con algún tipo de discapacidad. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2001) la discapacidad es entendida como el término genérico que concierne la descripción de deficiencias, limitaciones y restricciones, que una persona experimenta para poder desarrollar actividades e integrarse siendo partícipe activo de su entorno, que lo lleva a interactuar entre otras personas que padecen alguna enfermedad y también con factores personales y ambientales. “Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencia físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás” (Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, 2006).

Teniendo en cuenta la responsabilidad que las organizaciones deben tener respecto a la sociedad, es que pueden sentirse obligadas a colaborar con el proceso de socialización, y apertura para la integración de las personas, no solo a la comunidad sino también a un ámbito, que regenera el significado del contexto como lo es la experiencia de llevar adelante un trabajo.

En este sentido, es que existen diversos procesos internos de gestión organizacional que deben estar adaptados y/o rediseñados a esta nueva tendencia de responsabilidad, integración e inserción laboral.

Análisis y descripción de puestos

Como principal tarea estratégica de la gestión de los aspectos blandos de Recursos Humanos encontramos el análisis y descripción de los puestos. Para Chiavenato, un puesto es “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que su ocupante contribuya al logro de los objetivos de la organización” (2000). Resulta de gran utilidad, formular documentos que expliquen estos puestos por diversas razones que van desde evitar duplicidad de funciones, hasta evitar modificaciones en la estructura de los mismos, definir responsabilidades, y evaluar el desempeño de personal.

Las descripciones de los puestos son el resultado de la información que se obtiene en el análisis de los puestos. Son definidos como “un documento por escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones” (Gómez Mejía, 2008).

Uno de los procesos claves a tener en cuenta al decidir contratar a personas con discapacidad, es analizar y realizar los ajustes o readaptaciones de procedimientos o de herramientas de trabajo que sean necesarias según las características del ocupante. En cuanto a esto, se debe poner relevancia en dos matices importantes. Por un lado, la empresa no debe dejarse guiar por miedos y prejuicios estereotipados hacia las tipologías de la discapacidad y su potencial en el puesto de trabajo. Aunque todas las discapacidades no puedan realizar todas las tareas, sí es cierto que todas las tareas y puestos pueden ser desempeñados por personas con discapacidad, si se realiza un buen ajuste puesto-persona (Morán Vindel, s/f). Lo que puede realizarse, a partir de lo que ejemplifica y describe Alles (2012) cuando demuestra cómo es llevada adelante la tarea de la adecuación puesto-persona abordándola a través de un esfuerzo diagnóstico, que busca identificar y detectar con la

mayor precisión posible los requerimientos del puesto a ocupar para luego realizar una segunda evaluación, pero esta vez concerniente al perfil de aquel individuo que tenga los conocimientos, experiencias y competencias idóneas para lograrlo, aunque ello no sea una condición restrictiva, ya que la adecuación consiste en la técnica y habilidad del profesional para ajustar, ya sea el puesto, o la perspectiva, conocimiento y formación de la personas. Raras veces se encuentran puesto diagramados para un perfil de persona que no necesite capacitarse, y al mismo tiempo una persona que encuentre un puesto acorde a lo que pretenda; las modificaciones y readaptaciones son características comunes en el desarrollo de la inducción a los puestos de trabajo.

En segundo lugar, se debe trasladar desde las gerencias al resto de la organización, que existe un compromiso firme respecto a la empleabilidad de personas con discapacidad, siendo un ejemplo de buenas prácticas que permeabilizará estos valores con naturalidad al resto de la empresa (Morán Vindel, s/f).

La empresa deberá tener una definición del puesto de trabajo clara, completa y exhaustiva, donde las funciones y tareas a desarrollar estén adecuadamente explicadas, tanto a la persona que ocupa el puesto como a su equipo de trabajo. En este caso, es primordial describir las tareas en cuanto al nivel de destreza necesaria, la capacidad de expresión escrita y oral, la capacidad de esfuerzo físico, la capacidad de percepción auditiva y visual y los requerimientos cognitivos. Como también, identificar aquellos aspectos que son imprescindibles para un desempeño adecuado del puesto, de los que puedan ser, valorables o deseables. Además, en estos casos en particular, la descripción del puesto debe ser de fácil y de sencilla comprensión, para que pueda ser interpretada adecuadamente, y sin malinterpretaciones que puedan perjudicar la relación laboral, por la persona con Síndrome de Down que vaya a ocupar ese puesto (Morán Vindel, s/f).

Reclutamiento y selección

Dentro de las tareas estratégicas y claves en la gestión de los aspectos blandos, están el reclutamiento y la selección de personal, a partir de los cuales se busca lograr encontrar y ubicar a la persona que mejor se adecue a las expectativas del empleador para cubrir una

vacante. Una vez realizada la contratación, se debe tener en cuenta que allí no culmina el proceso, sino que aún se debe acompañar al colaborador fomenta su socialización e integración, en el proceso que teóricamente hablando se conoce como la inducción a la compañía (Dolan, 2007).

Según Alles (2012), la atracción de candidatos adecuados, un proceso de selección llevado a cabo de manera correcta y de tipo profesional, aplicando las pruebas que sean convenientes en cada caso en particular, así también como un adecuado proceso de inducción a la empresa cuando ingresa el colaborador, son todas acciones que definirán de entrada un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado.

En mayor detalle, Chiavenato describe al conjunto de reclutamiento y selección como una serie de procedimientos que se orientan a atraer a postulantes que puedan cubrir un puesto de trabajo en la organización. Se trata de difundir una invitación amplia mediante un medio de comunicación que sea eficaz respecto a impactar al perfil que se está buscando (Chiavenato, 2011).

Habitualmente, se considera la instancia de selección como un momento de evaluación que estresa y posiciona al postulante en una situación de desgaste, y por el contrario, debiese ser un espacio de aprendizaje donde el responsable de la práctica pueda lograr que los candidatos se sientan cómodos y que se los trate con el debido respeto aun así cuando no estén a la altura de las expectativas (Werther y Davis, 2000).

Específicamente el reclutamiento es un conjunto de actividades que la organización lleva a cabo para atraer candidatos para que ocupen sus puestos de trabajo, que posean las aptitudes y disposiciones que la empresa precisa para el logro de sus objetivos. Es un proceso integrado orientado a la búsqueda, identificación y atracción de candidatos para las vacantes que tiene. Se considera que el reclutamiento debe desarrollar tres fases: el momento en que la organización cae en la cuenta que requiere de personas para trabajar en su plantilla de colaboradores, el momento de analizar el mercado de recursos humanos, y en tercer lugar la instancia en que se deciden las técnicas de reclutamiento que se van a aplicar, y en este sentido es que se conceptualiza a todo el proceso como una planificación estratégica de la cual depende la propia organización (Chiavenato, 2000).

El reclutamiento, a su vez, puede ser interno o externo. Interno cuando la cobertura de vacantes y oportunidades de trabajo se lleva a cabo dentro de la organización, es decir por empleados actuales, que pueden ser promovidos o transferidos a las nuevas posiciones. Es más económico y rápido, y puede utilizarse como un factor motivacional. En cambio, en el reclutamiento externo se cubren las vacantes con candidatos externos a la organización (Norry y Barrionuevo, 2007).

Por su parte, la selección implica la metodología desarrollada luego de asegurarse que los solicitantes sea capaces de experimentar eficazmente las demandas del puesto de trabajo. Este proceso comienza con el análisis de los curriculum vitae que en primera medida se percibe como simple pero que implica un nivel de complejidad, ya que es preciso reunir e identificar la información idónea para poder comparar y calificar a los distintos candidatos entre sí (Levinson Sit en Werther y Davis, 1996).

Por lo tanto, estar al frente de la gestión de reclutamiento y selección es una tarea que demanda preparación, paciencia y pericia, ya que el trabajo es lento, y al mismo tiempo dinámico, y el profesional debe contar con un ojo crítico, teniendo en cuenta que de su decisión depende, tanto el bienestar del candidato como el éxito en las tareas. Mucho más demandante es en los caso de reclutar y seleccionar a personas con discapacidad, que si son comparados con los procesos ordinarios, pueden resultar más complicados, largos y tediosos. Las pruebas para filtrar candidatos, deben ser flexibles ya que las personas con Síndrome de Down son individuos con una disfunción orgánica o psicológica, que pueden tener una limitación para poder realizarlas con efectividad. La clave está en elegir cuáles serán las pruebas más adecuadas en base a las competencias requeridas para el puesto.

Una vez en la entrevista, deben entre la empresa y el candidato, evaluar conjuntamente aquellas posibles incompatibilidades que puedan surgir entre la discapacidad de la persona y las tareas y funciones que tendrá que desarrollar en el empleo en cuestión. Indagar cuáles son sus limitaciones y valorar si son salvables con alguna adaptación al puesto, adecuación o ayuda técnica. Para ello, la ayuda del mismo candidato es esencial: ya que es él quien conoce mejor que nadie sus limitaciones, y lleva, a pesar de ellas, una vida normal; por lo cual, habrá desarrollado estrategias de adaptación para llevar una vida lo más normalizada posible (Morán Vindel, s/f).

Formación, desarrollo y evaluación

Existen fundaciones y organizaciones que se encargan no sólo de articular relaciones laborales entre las personas con discapacidad y las empresas, cuyos miembros son profesionales en la temática, sino que también se encargan de comunicarse continuamente con los sectores de Recursos Humanos de las empresas para intercambiar información de los puestos de trabajo con perfiles adecuados para la inserción de estas personas. A su vez, el trabajo de estas personas necesita ser monitoreado de manera continua, por tal se precisa personal idóneo que brinde apoyo dentro del lugar de trabajo y controle su trabajo para que su integración sea beneficiosa; son quienes les explican de manera pertinente las tareas que deben realizar, ya que saben cómo comunicarse con ellos y saben las limitaciones que poseen; además ocasionalmente se encarga de formar al personal que ya es parte de las empresas para que al momento de las incorporaciones sepan cómo manejar la situación (Borja, 1993).

Por su parte la organización estará encargada de contener al colaborador no solo desde el espectro físico sino también del desarrollo intelectual y técnico. Y para esto debe poseer la diagramación de un programa de formación. Este en diversas ocasiones es confundido por el hecho mismo de capacitar, sin embargo, según Alles (2012) el hecho de formar implica la capacitación en sí misma como así también el entrenamiento y el desarrollo de competencias. Las organizaciones realizan constantemente una serie de actividades con el propósito mismo de formar y mejorar la actuación de sus colaboradores en relación a los puestos de trabajo que ocupan.

Específicamente la capacitación refiere a la instancia formal donde un instructor se convierte en guía para aplicar ciertas prerrogativas didácticas, para transmitir determinados contenidos, de acuerdo al área que corresponda. Alles (2012) respecto al entrenamiento, es la faceta funcional a la primera, donde el aprendizaje comienza a ejecutarse en su periodo práctico y dinámico, se podría decir también que es la instancia del aprendizaje que se desarrolla conjuntamente con la tarea.

En tercer término, el desarrollo de competencias que es la manera en la que el aprendizaje se hace práctica, y se impregna de manera técnica en el manejo y el dominio de los individuo (Alles, 2012).

Los objetivos que persiguen los programas de formación aluden a generar en los colaboradores la mayor aptitud para desempeñarse de acuerdo a los requerimientos y expectativas traducidas en sus puestos y funciones de trabajo. Al mismo tiempo, lo que se busca es que el individuo junto a todo su perfil profesional sea capaz de adecuarse al perfil de conocimientos, habilidades y competencias que se le exigen en la organización (Alles, 2012).

Una vez que se logra impartir determinados conocimientos y desarrollar competencias en los colaboradores es importante medir en qué nivel se ha logrado internalizar y aplicar dichos conocimientos y habilidades. Para esto existen diversas herramientas, que deben respetar ciertos principios básicos como ser la objetividad, la claridad de sus lineamientos de evaluación tanto para evaluadores como para evaluados, y que puedan ser comunicados, tanto sus lineamientos de implementación como los resultados de su desarrollo (Alles, 2012).

Contar con una buena metodología de evaluación, no solo brinda la posibilidad de controlar y entender cómo se desempeña el equipo de trabajo, sino también le significa al profesional aplicar una política de comportamiento, y ser capaz de trazar una línea normativa que iguala y predispone a todos hacia un mismo objetivo de comportamientos. Al mismo tiempo la evaluación funciona como un medio de comunicación, que siendo utilizado sutilmente genera una dinámica vincular de confianza con el colaborador; la instancia evaluativa no debe implicar y connotar una instancia de castigo y reprimenda, por lo tanto bien aplicada permite una relación de mutua confianza, aprendizaje y crecimiento (Alles, 2012).

La instancia de evaluación del desempeño de colaboradores con discapacidad, permite conocer el grado de ajuste obtenido en la adecuación puesto-persona, como así también generar sesiones de sensibilización si se observan dudas o reticencias en las unidades implicadas o identificar, si son necesarias, la readaptación de los puestos de

trabajo que ocupan estas personas o la aplicación de ayudas técnicas que no fueron identificadas inicialmente (Moran Vindel, s/f).

Motivación y reconocimiento

Luego de experimentar la inserción, inducción e integración en el ambiente de trabajo, el colaborador seguirá el rumbo de sus actividades cotidianas, y su equipo, así como su jefe inmediato o el mismo referente de recursos humanos, deberá ocuparse para que la rutina y la repetición de la jornada laboral no le genere un espacio de ambigüedad y conformismo, y es así que comienzan a activarse determinados estímulos estratégicos por parte de los responsables para trabajar sobre la motivación del trabajador. Este es un rasgo de la personalidad de todos los individuos, que logra obtenerla y formarla a partir de la interacción con una situación específica, lo que le genera a la persona la instancia de aprender a estimular sus sentidos y por esta razón se la puede definir como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1996, p.212).

Si se le presta atención a la definición anterior se podrán identificar tres componentes esenciales, entre los que pueden describirse las necesidades como el aspecto sustancial que impulsa el comportamiento hacia la búsqueda de intensidad en las acciones, y de esta forma lograr que el esfuerzo y la intensidad el medio para lograr los resultados (Robbins, 1996).

Por tanto, el administrador de capital humano debe tener la capacidad para interpretar aquellas necesidades, tanto explícitas como implícitas que tienen los trabajadores, y así lograr una administración de sus preferencias y expectativas. El método que se tiene a disposición para cristalizarlas es la investigación estratégica y el análisis inclinado al entendimiento y comprensión para luego implementar técnicas de activación actitudinal (Chiavenato, 2011).

Además se puede apelar a cualquiera de los tres enfoques para estudiar el comportamiento conductual del ser humano entendiéndolo al individuo como un ser transaccional inclinado hacia un objetivo o como un modelo de sistema abierto hacia el exterior.

Es de esta forma que la motivación funciona como una fuerza impulsora que demuestra el deseo a través de determinadas opiniones y actitudes en los individuos. Entre estos deseos se encuentran el poder y el status buscando integrarse socialmente y mantener su autoestima (Chiavenato, 2011).

Para complementar y reforzar la forma de mantener la seguridad y estabilidad en el colaborador también deben idearse sistemas de reconocimientos y recompensas, que implicarán la generación de compromiso en el individuo cuando mediante estos sistemas pueda comprender la importancia que él tiene para la organización. Al llevar a cabo estas actividades, cobra suma importancia el cuidado de la equidad, en el sentido de asegurarla tanto en el interior de la organización respecto al otorgamiento de estos reconocimientos y recompensas, como así también en relación a lo que se está ofreciendo externamente en el mercado (Alles, 2012).

Pérez Van Morlegan y Ayala expresan las alternativas para recompensar a los empleados por sus aportes: reconocimientos monetarios, salario percibido, pagos extraordinarios.

También están las recompensas que se dan como un pago adicional, habitualmente como un adicional anual, como por ejemplo una retribución por mérito, donde cobra real importancia el trabajo desempeñado, y donde se acostumbra a reconocer el esfuerzo individual del trabajador, y también una compensación por rendimiento o habilidad para el equipo. Luego se encuentran los reconocimientos no monetarios, también conocidos como remuneración indirecta (Pérez Van Morlegan y Ayala, 2012).

Comunicación

Para cerrar el desarrollo de las diferentes perspectivas teóricas que describen la gestión de los aspectos blandos de la administración de los recursos humanos se hace presente el fenómeno de la comunicación en cada uno de ellos. Es sin dudas el elemento más intangible que se desarrolla en una organización, y que al mismo tiempo genera resultados también intangibles y difíciles de medir y de poder identificar concretamente el aporte que le realizan a la compañía. La organización se elige como un sistema complejo que tiene la capacidad de incidir en el medio ambiente que la rodea al mismo tiempo que se deja influenciar por él, demostrando su carácter abierto, a partir del cual constituye contenidos y los materializa a partir de mensajes y enunciados con una frecuencia y una direccionalidad específica, para generar determinadas actitudes en el público, y en este caso particular en el colaborador interno (Goldhaber, 1994).

Es importante poder diferenciar la comunicación interna de la externa, y si bien ambas respetan un mismo esquema básico, lo que las diferencia concretamente es su objetivo y el público al cual se dirigen. Mientras que la comunicación externa pretende generar una actitud positiva por parte del público en general ajeno a la organización, la comunicación interna tiene como propósito fundamental vincular las diversas aristas y plataformas estructurantes de la propia organización, es decir integrarla y cohesionarla (Avilia Lammertyn, 1997).

En los casos de empresas que emplean colaboradores con Síndrome de Down, la comunicación debe ser detalladamente planificada, específicamente para cuando se trate de explicar cuáles serán las tareas, las responsabilidades, la cualidades del puesto, la cultura de la organización, los comportamientos que se esperan de él, y cualquier otra información que se considera pertinente, ya que se deberá adaptar todo esto a textos sencillos y de fácil comprensión; debido a que el lenguaje espontáneo de una persona con Síndrome de Down no es fluido, sino articulado con esfuerzo, precario y más que nada telegráfico (Fundación Down España, 2016).

Marco metodológico

Participantes

Para lograr exitosamente los objetivos que fueron propuestos en el presente proyecto, la investigación se realizó en base a los datos que se obtuvieron de entrevistar a 10 empresas locales de la ciudad de Córdoba Capital que, actualmente, tienen colaboradores con Síndrome de Down. Las mismas fueron seleccionadas a través de un muestreo no probabilístico de juicio o intencional (Bologna, 2012). Dentro de ella, se realizaron entrevistas a los responsables del área de Recursos Humanos de las empresas en cuestión, quienes se consideraron los capacitados para brindar la información que se buscaba obtener.

Materiales e instrumentos

La técnica desarrollada para abordar a los responsables de las áreas de Recursos Humanos de las empresas seleccionadas, fue la realización de una entrevista semi-estructurada compuesta por preguntas abiertas.

Por entrevista semi-estructurada se entiende que, aunque el entrevistador tiene para utilizar de base una guía de asuntos o preguntas predeterminadas, también tendrá la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información acerca del tema que se está tratando (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003). De esta forma se creó un espacio conversacional con los entrevistados logrando llegar a la profundidad de sus manifestaciones, consiguiendo así información rica en contenido que sirvió para avalar lo que se buscaba en los objetivos propuestos en este proyecto.

Algunas de las preguntas que se aplicaron fueron las siguientes:

- ✓ Apreciación/percepción de perfiles de colaboradores con Síndrome de Down
- ✓ Trabajos realizados desde el área de RRHH para tomar personas con Síndrome de Down

- ✓ Experiencias de reclutamiento y selección con personas con Síndrome de Down

La guía completa de preguntas que forma parte de esta entrevista, podrá ser visualizada en el Anexo 1.

Procedimientos

Para el presente proyecto se aplicó un diseño de tipo *descriptivo*. Tal como lo indica su nombre, los diseños de este tipo buscan especificar propiedades y características importantes del fenómeno que se analiza (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003). En este proyecto, el objetivo fue analizar la importancia que las empresas le atribuyen a la empleabilidad de personas con Síndrome de Down, indagando sobre la existencia de la gestión de procesos blandos ejecutados por los encargados de Recursos Humanos.

Para la recolección de datos, se siguió una serie de pasos. En primer lugar, se contactó al personal encargado de llevar a cabo los procesos de Recursos Humanos en empresas que tenían o han tenido en el pasado colaboradores con esta discapacidad, dando a conocer el objetivo de la investigación y garantizándoles tanto el anonimato de su identidad como el de las respuestas que han brindado. Luego, una vez obtenido su consentimiento para participar, se procedió a pactar un encuentro para realizar la entrevista previamente diseñada. Al momento de llevarse a cabo, se informó a los entrevistados que se iba a utilizar un aparato grabador con el objetivo de no perder ninguna información; y en los casos en que se negaron a esta situación, las respuestas fueron registradas de manera manual por el entrevistador.

Una vez recolectados los datos, se procedió con su respectivo análisis. El mismo de tipo cualitativo. Este tipo de análisis permite recolectar datos sin recurrir a la medición numérica para descubrir o afirmar las preguntas de investigación, pudiendo o no probar hipótesis en su proceso de interpretación (Hernández Sampieri, et. al.). A través del mismo, se crearon categorías que permitieron agrupar, comprender y simplificar la información obtenida teniendo en cuenta los lineamientos y sugerencias establecidas por Mayring

(2000) y Cáceres (2003). Los resultados de esta categorización son síntesis del material recolectado en las entrevistas que emergen en forma de descripciones, categorías o temas (Bologna, 2012). Asimismo, se aplicó el método de comparación constante, el cual permitió mejorar los conceptos, identificar sus propiedades o sus características, estudiar sus interrelaciones y establecer teorías coherentes (Glaser & Strauss, 1967).

Análisis e interpretación de los resultados

Identificar la posición tomada, el nivel de interés y el involucramiento de la empresa frente a la temática.

Luego de tomar contacto con los responsables de las organizaciones, se pudieron apreciar diferentes perspectivas respecto a las formas en las que desarrollan y encaran el abordaje de este tipo de temática, sin embargo en sus manifestaciones se rescató un denominador común sobre la posición que adoptan; si bien todos expresan la importancia de generar los espacios para que en las empresas puedan trabajar personas con discapacidad, la gran mayoría no ejecuta la práctica de manera frecuente sino con una faceta esporádica que demuestra la circunstancialidad de sus acciones. Es decir, reconocen, de manera indirecta, que no poseen políticas y una posición definida de manera estratégica para incorporar asiduamente a personas con Síndrome de Down.

El aspecto como núcleo de sus enunciados refiere a la desresponsabilización que estos desarrollan, en todo momento, y en las conversaciones con los responsables de estos procesos, que apuntaban la idea de que es el gobierno el encargado de promover los espacios y colaborar para que las empresas puedan brindar la posibilidad de incorporar a colaboradores con Síndrome de Down.

El primer grupo de empresas pueden ser descriptas en su conjunto como no conscientes de su rol como actores en una sociedad, es decir que no advierten la importancia de su posición ni el sentido de su función como empresa operando dentro de una comunidad en el sentido que se estudia en este trabajo.

“La verdad sería importantísimo poder tener el tiempo y la capacidad para desarrollar espacios de trabajo para estos chicos de nuestra ciudad, pero hacerlo nos llevaría un cambio estructural muy importante, aunque de vez en cuando tenemos algunos colaboradores que tomamos para darles una mano.... En su momento se realizó, y siempre está el hijo o sobrino de alguno de los chicos que trabaja acá y que por un tiempo los hacemos participar en que limpie cosas o hagan mandados. Creo que antes que cualquier acción, es el

gobierno el que tiene que armar un programa al que nos sumemos todos”

(Entrevista: entrevistado 2).

Otro grupo de empresas que se puede describir, podría ser denominado como aquellas organizaciones que se encuentran en una transición, es decir que reconocen la necesidad y la importancia que la temática reviste, y que se encuentran en un escenario donde determinados procesos de gestión se pueden clasificar como el proceso de construcción y transformación, al menos desde lo que sus responsables expresan.

En este sentido, los indicadores que se detectaron evidencian interacciones puntuales donde la organización ya ha generado determinados espacios dentro de su estructura para trabajar formalmente junto a colaboradores con Síndrome de Down.

“Nosotros hace unos tres años que estamos, de a poco, intentando que algunos chicos con Síndrome de Down puedan participar y desarrollar una experiencia distinta a lo que están acostumbrados y además darles la posibilidad de interactuar y socializar con otras personas. Por ejemplo, hace dos años que tenemos una planilla donde vamos registrando y anotando las cosas que podrían ser realizadas por personas con Síndrome de Down en nuestra empresa” (Entrevista: entrevistado 3).

Dentro del tercer grupo de empresas, que puedan considerarse con niveles de involucramiento ya establecidos, los profesionales responsables de las mismas manifiestan tener en claro las razones humanas y sociales por las que es beneficioso para todos los actores poder generar espacios que permitan la empleabilidad de personas con Síndrome de Down. Sus principales argumentos se asocian a tres conceptos centrales, siendo estos la idea de utilidad, la apertura e integración a la comunidad y la perspectiva de abordar un nuevo desafío como organización.

Respecto al primero de estos conceptos, el de utilidad, los profesionales lo describen como la posibilidad de hacer que las personas se sientan útiles y funcionales a

un sistema social, en este caso representado por la organización, y que de esa forma puedan encontrar una posición y una forma de desarrollarse en el entramado de convivencias entre los individuos; y en complemento también expresan que la idea de utilidad refiere al mismo tiempo al beneficio experimentado por la misma organización con estas contrataciones, ya que puede contar con un recurso humano valioso dentro de su estructura de trabajo, donde se le asignan tareas simples y de rutinas que quizás otro trabajador no tienen el tiempo para detenerse en ellas, pero que cuyos resultados también son valorados por la propia organización. Es así, entonces, desde esos dos aspectos que se refieren a la utilidad.

“Esta es la segunda vez que tenemos a alguien con discapacidad. La primera vez una discapacidad motriz. Y en este caso un chico con Síndrome de Down. El objetivo fue hacerlos sentir útiles en un ámbito diferente al que estaban acostumbrados, ya sea el colegio, un deporte, etc...” (Entrevista: entrevistado 4).

“Nos propusieron este programa de emplear a chicos con Síndrome de Down con el objetivo de romper prejuicios y promover la inclusión de estas personas en la familia, la escuela, la sociedad y el ámbito laboral, para hacerlos sentir útiles y activos dentro de todos los contextos. Y nosotros aceptamos sin pensarlo dos veces, nos pareció interesante como organización y sobre todo como equipo humano, y además con las tareas que le damos nos ayuda un montón, ya que nos permite en algún sentido desligarnos de eso, como ser ir a la despensa a comprar algo que nos falte en ese momento, ir al rapipago, hacer café para todo a la mañana, hacer otros trámites que nos van surgiendo...” (Entrevista: entrevistado 10).

En referencia al segundo concepto, el de apertura e integración a la comunidad, los enunciados se establecieron desde la idea básica de sentirse como impulsores, disparadores y generadores de espacio para que las personas puedan experimentar y luego

materializar dicho aprendizaje en el día a día de su vida cotidiana, pudiendo reforzar las herramientas para su socialización e integración.

Además no solo se describieron como disparadores para impulsar a las propias personas con Síndrome de Down sino también para incentivar a otras instituciones a que se animen a dar el paso y a comprometerse con estos advenimientos que se generan en la comunidad. Es decir una de las principales características de las empresas involucradas es verse como parte integrante de la sociedad en la que opera y sentir la pertenecía y el compromiso de aportar y responder demandas implícitas de las que pueden hacerse cargo, más allá que no tengan una obligación formal para gestionarlas. De esta manera, inspirar a otras organizaciones para que comprendan la importancia de generar estas oportunidades, advirtiendo las ventajas y los beneficios directos e indirectos que podrán tener al situarse como actores activos en la comunidad, desprejuiciándose y saliéndose de esquemas tradicionales, predeterminados y especulativas.

“Esta experiencia refuerza la motivación del equipo. Los chicos acá aprendieron que hay gente con capacidades distintas que pueden trabajar a la par de ellos, entendiendo que está bueno otorgar igualdad de oportunidades en la sociedad.. La experiencia es lo más, es una excelente idea para que se copien todos...” (Entrevista: entrevistado 8).

“Si bien la inclusión nos compete a todos, hay que tener una mirada muy objetiva, hay una línea muy delgada entre la posibilidad y la oportunidad concreta. Nosotros buscamos ser consecuentes con eso. De hecho desde que Mica trabaja acá, muchas personas se acercaron a hacernos consultas sobre ella, su desempeño, de por qué la habíamos contratado” (Entrevista: entrevistado 7).

“Para nosotros es un orgullo poder actuar de esta forma, no solamente como una acción directa, sino también siempre que puede servir como un disparador

para que otras empresas nos vean, se inspiren y lo tomen de ejemplo para realizarlo, y vean que se puede desarrollar sin prejuicios, y mientras estos colaboradores son útiles a la organización, también comprender lo útiles e importantes que ellos se sienten de poder tener esta oportunidad, con la ayuda a la sociedad que esto implica” (Entrevista: entrevistado 9).

“Como sociedad creo que estamos avanzando bastante en el concepto de integración, que es lo más importante, llegar a que un día esto no sea algo extraordinario, sino algo normal y que cada vez más empresas se animen a asumir este desafío” (Entrevista: entrevistado 1).

El tercero de los aspectos mencionados, el del abordaje de un nuevo desafío, pudo determinarse como categoría de análisis advirtiéndose que la mayoría ya sea de forma implícita o explícita describió la oportunidad como un escenario para el aprendizaje y para demostrarse a sí mismas la capacidad para adaptarse a una situación conflictiva que les generaría la posibilidad de ponerse a prueba y desafiarse desde una perspectiva social, cultural y humana.

Los responsables entrevistados manifiestan tener una sensación de buscar constantemente superarse, y encuentran en estas instancias una prueba o razón fundamental para validar sus capacidades. Un paralelismo sustancial radica en la optimización de los tiempos en los que las organizaciones se ven inmersas en el día a día, y sin embargo se aprestan a gestionar espacios que a priori no les resultarían productivos, mostrando una clara evidencia de su estadio de ponerse a prueba: es decir se demuestran a sí mismas que pueden con lo económico, lo social y lo empresarial.

“Nosotros como empresa buscamos superarnos día a día en todo lo que hacemos y nos gusta asumir desafíos que impliquen crecimiento tanto organizacional como de equipo humano, entonces vimos esta oportunidad a la altura de las circunstancias” (Entrevista: entrevistado 6).

El desafío también puede describirse a partir de una situación competitiva entre las organizaciones, el poder lograr ciertos parámetros que ya han alcanzado otras organizaciones reconocidas en la sociedad, permanentemente aluden y ponen ejemplos de empresas provinciales, o mejor dicho de la provincia de Córdoba que han tenido un reconocimiento nacional o internacional, sustentada en su incentivo a partir de llegar a convertirse en estas organizaciones ejemplo; es aquí entonces donde cabe preguntarse respecto a la intencionalidad y al nivel de genuinidad por el cual se inclinan a incorporar trabajadores con Síndrome de Down.

“Este tipo de cosas nos permite superarnos y también llegar a ser como las empresas más importantes, siempre me acuerdo de Arcor que tiene procesos y aspectos en este sentido muy en desarrollo y estaría genial y sería muy bueno poder meternos en ese camino. No te digo que lo vamos a lograr de un momento para otro pero esta bueno comenzar a intentarlo” (Entrevista: entrevistado 8).

También están aquellas empresas que buscan alcanzar un nivel de maduración como organización, que no solo piensan en objetivos de rentabilidad sino también en materia de consolidación y crecimiento social, ya que esta consolidación le implica integrarse activamente a la comunidad.

Estas empresas que advierten la oportunidad de incorporar personas con Síndrome de Down, son conscientes a su vez de la auto exigencia en la que se están incorporando al tomar esta decisión; ya que resulta un proceso cíclico de aprendizaje, que puede ser percibido como un estímulo de impulso, perfeccionamiento y mejora continua.

“En un charla informativa de la municipalidad escuchamos testimonios de empresas que ya lo estaban realizando y si bien nos pareció que íbamos a tener

que exigiéramos un poco más como empresa y que esta incorporación nos era invertir tiempo y dinero y que íbamos a tener que destinar a personas de la empresa a que se encarguen de todo lo que implicaba esta incorporación, nos interesó, nos pareció desafiante, así que de entrada aceptamos participar sin dudar... Se dio todo tan natural y fue tan bien aceptado por todos que hoy en día noto que aprendemos de esta oportunidad todos los días y que nos sirvió para mejorar como organización... Sin dudas que vamos a seguir incorporando personas con discapacidad” (Entrevista: entrevistado 1).

“La verdad que esta incorporación fue todo un desafío. Como empresa nos sirvió para aprender un montón. Realmente es una experiencia agradable, muy linda, sobre todo porque ella es una persona predispuesta a ayudar.” (Entrevista: entrevistado 7).

Identificar la conceptualización que los responsables de Recursos Humanos poseen sobre la gestión de los procesos blandos en la empleabilidad de colaboradores con Síndrome de Down.

Se pudo apreciar una categorización y conceptualización particular respecto a cómo abordar la gestión de los procesos blandos, y en primera instancia la alusiva al reclutamiento, selección e incorporación del trabajador al puesto con la pertinente descripción del mismo, donde la necesidad de hacerlo se remite a un nivel nulo ya que desde el primer momento se desligan de estos procesos, y se plantea en primer instancia al personal con Síndrome de Down para que realicen tareas totalmente fáciles, simples, rutinarias, y que no impliquen ninguna tipología procedimental. Es decir se trabaja una filosofía de aplicación y asignación de tareas sencillas, que no pueden ser advertidas como una idea concreta de asignarles responsabilidades a estos colaboradores.

Esta filosofía remite a la percepción que tienen los responsables sobre la hipótesis que manifiesta la idea referida a la discapacidad en complemento al nivel de complejidad de los trabajos a realizar.

En ningún caso se advirtieron manifestaciones que expresaran un análisis con mayor profundidad, contemplando diversas alternativas de trabajos a asignarles de acuerdo justamente a los niveles de discapacidad desarrollados en cada colaborador; evidenciando de esta forma cierto desconocimiento y prejuicios por parte de los responsables de estos procesos, sesgando a todas las personas a una misma realidad, e impidiéndoles e impidiéndose a sí mismos como profesionales representativos de las organizaciones, el poder contribuir de forma más concreta formal y profesionalizada.

“No tenemos una descripción de los puestos en estos casos. Lo que ellos realizan son tareas específicas, muy puntuales y rutinarias, con bajo nivel del riesgo. Hacen todos los días lo mismo, porque debido a las características que tienen no podemos asignar una tarea más compleja...” (Entrevista: entrevistado 3).

“Consideramos que no reúnen las condiciones para hacer tareas muy rebuscadas, pero sí para hacer algunas tareas rutinarias, y sobre todo para su inclusión” (Entrevista: entrevistado 5).

“A uno de los chicos le pedimos que lea para ver si podían acomodar documentación por alfabeto, y detectamos que no tiene esa capacidad, así que siguió con sus actividades rutinarias, digamos, más manuales dentro de la administración...” (Entrevista: entrevistado 6).

Al continuar indagando a los responsables de las diferentes actividades concernientes a los aspectos blandos de la gestión de Recursos Humanos, en este caso sobre la práctica de reclutamiento y de selección, se pudo observar que no tienen contemplada la posibilidad de experimentar un proceso que implique el tratamiento de personas con discapacidad, ya que en las circunstancias que lo ameritan, el procedimiento

es llevado adelante de manera informal, sin darle la formalización que le debería corresponder.

“Las dos veces que hemos tomado personas con discapacidad no fue necesario realizar todo un proceso de reclutamiento y selección.... Primero porque ya sabíamos quién y de que parte venía y segundo para optimizar los tiempos, a lo sumo hemos tenido un contacto previo en una reunión para explicar lo que se iba a hacer y cómo nos íbamos a manejar, a la que también invitamos a alguien responsable de la persona, por lo general algún pariente o conocido que trabaja en la empresa, y también a quien sería el jefe del puesto y esta persona que lo estaba por ocupar” (Entrevista: entrevistado 2).

Estas características detectadas y analizadas anteriormente responden a un perfil organizacional que podría describirse como inconscientes de la realidad que atraviesa la sociedad en referencia a estas temáticas. Y los indicadores pueden definirse como la inercia por la que terminan incorporando a personas con discapacidad, la inexistencia de criterios y programas específicos para la gestión, como así también la filosofía y percepción de pensar que la responsabilidad en sí recae sobre un tercero, en varios de los casos, el gobierno o fundaciones dedicadas a esta temática.

Se pudo advertir también otro grupo de organizaciones que se clasificaron teniendo en cuenta determinadas diferencias con el grupo anterior, principalmente en el hecho de que estas sí realizan de manera activa la incorporación de colaboradores con Síndrome de Down, aunque las circunstancias para poder hacerlo no son creadas por ellas mismas, sino que dependen del incentivo y de la propuesta que el Gobierno, u otros organismos realicen o les propongan. Es decir que pueden ser descriptas como empresas con una filosofía reactiva, quienes sí lo hacen, pero no está en su política explícitamente definido como así tampoco en sus intenciones ya preestablecidas. Estas son las compañías que advierten una oportunidad, y reaccionan para explotarla, para así también generar un valor agregado para su organización.

En complemento a lo analizado a la variable anterior, manifiestan advertir una instancia disparadora para su realidad institucional, siendo conscientes sobre la situación misma, que les será de utilidad para la evolución como empresa. Por lo tanto en una primera instancia se sitúan desde una perspectiva de interés, y más utilitarista, de una u otra forma comienza el camino de la gestión de personas con Síndrome de Down, que tal vez no sea de forma genuina al principio, pero que ya se han incorporado a la dinámica social.

Es fundamental para el entendimiento de este análisis, focalizar sobre el concepto del carácter reactivo antes mencionado; esto quiere decir que las organizaciones no generan por si mismas los espacios para que las personas con dicha discapacidad se presenten ante estas sino que reciben todo el programa estipulado para luego dar el paso final, que implica la selección, pero no así el reclutamiento.

En la mayoría de los casos estudiados, se encontró un factor común en cuanto al reclutamiento de candidatos, y es que derivan a las instituciones públicas por parte del gobierno, las organización no gubernamentales, las fundaciones u otras entidades de la sociedad, para que se encarguen de configurar y gestionar todo el proceso de reclutamiento articulando a aquellas personas que podrían ser parte de la incorporación a las empresas, indagando y detectando las posibles competencias y aptitudes que podrían brindarle a estas organizaciones como así también los gustos y preferencias que tienen estos candidatos, para luego gestionar los espacios, es decir los puestos de trabajo, o mejor dicho el lugar físico dentro de una empresa que podrían ocupar, por tanto su última tarea es el contacto y vinculación con la propia compañía.

Nuevamente, podemos situar a este grupo de empresas como pertenecientes a una parte de un proceso que es dirigido y organizado por otros actores sociales, y que desempeñan un rol prácticamente obligado, que no ha sido parte sustancial y de base del proyecto.

“En nuestro caso el reclutamiento fue hecho mediante APADIM, que lo que hacen ellos es reunir cvs de personas que están interesadas en distintos rubros, y ahí hacen la articulación y direccionan a los candidatos a determinadas empresas. En nuestro caso, nos trajo cvs de chicos que estaban interesados en

trabajar en el rubro gastronómico y el de una chica que había estudiado cocina unos meses... Luego se citaron algunos para tener una entrevista con la encargada de Recursos Humanos, y ahí elegimos a tres para empezar con este proyecto...” (Entrevista: entrevistado 5).

“Nos llegó el curriculum de Micaela, y de dos candidatos más mediante una chica que trabajaba en la Fundación que nos hizo la propuesta de contratarlos. Los citamos a los tres, y finalmente elegimos a ella porque la consideramos la más acorde al puesto, como se expresaba y el entusiasmo que demostró por trabajar, además que tenía experiencia en otros trabajos acordes a lo que estábamos buscando...” (Entrevista: entrevistado 7).

“Con todos los programas de gobierno que nosotros aplicamos acá, el primer paso es comunicarse con el asistente de Recursos Humanos de ellos, quienes relevan el perfil que nosotros necesitamos, hacen una preselección de candidatos, y ya después alguien de nuestra área de Recursos Humanos se encarga de ponerse en contacto con ellos para entrevistarlos y ahí elegimos candidatos para que pasen a una segunda entrevista ya con el supervisor que lo va a tener a cargo para que analicen y evalúan aspectos ya más técnicos y específicos...” (Entrevista: entrevistado 3).

“Lo que hizo DISCAR primero fue tomar contacto con la empresa para hacernos la propuesta, y cuando decidimos participar lo que hicieron fue relevamiento de puestos de trabajo disponibles en nuestra empresa, que podrían ser ocupados por personas con Síndrome de Down. También ellos se encargaron de evaluar y seleccionar una serie de postulantes, que nos presentaron y nosotros ahí elegimos a dos...” (Entrevista: entrevistado 8).

En base a estas manifestaciones y siguiendo la línea de respuestas de los responsables, si bien son parte de un proceso generado e iniciado por otros como antes se

observó, lo que sí hacen es que se involucran para dar el último paso de toda esta gestión inicial, que es la de la selección, donde toman contacto con los postulados para llevar adelante entrevistas, prosiguiendo con realizar la gestión posterior hasta el paso final, de esta primer parte, que consiste en la incorporación e inducción del nuevo colaborador a su empresa.

La tarea de selección la llevan adelante los encargados de Recursos Humanos que inician su participación en este proceso a partir de los llamados telefónicos de forma directa con los candidatos que extraen sus datos de la base generada y provista por el Gobierno, o por otras instituciones y fundaciones como lo son en algunos casos de los evaluados APADIM, DISCAR o FUSDAI.

Luego, se lleva adelante el proceso mismo de entrevista, y en esta instancia aseguran que no tienen contemplado un proceso en particular o especial para estos casos, sino que aplican el protocolo determinado para las circunstancias y situaciones estándares de selección. Pero también es notorio que las entrevistas que se aplican son básicas, de preguntas sencillas y de fácil comprensión, siguiendo con las características descriptas de la discapacidad en cuestión.

En algunos casos, las empresas advirtieron que también se involucran los jefes directos del puesto a ocupar en el proceso, participando en algunas entrevistas y presenciando parte del proceso para ver si los candidatos que se están evaluando realmente reúnen las características básicas necesarias para las tareas propuestas para dicho puesto vacante.

Este primer paso articulado por las empresas les conlleva posteriormente la responsabilidad de hacerse cargo de la persona que van a emplear, y de gestionar todo el proceso de incorporación que implica la inducción, la integración y adaptación al puesto, a la organización en general, al equipo de trabajo, y a las tareas a realizar. Y como se advirtió anteriormente, una de las características es la informalidad con la que se manejan las organizaciones, y también que no tienen programado acciones especiales para este tipo de circunstancias, por lo que estas actividades son llevadas adelante de manera improvisada, sin los resguardos y contenciones precisas. Ellos mismo reconocen no tener las

condiciones idóneas para abordar estas actividades, y es aquí entonces donde surgen interrogantes como ¿hasta qué punto es funcional que las compañías incorporen a colaboradores con Síndrome de Down si no están en condiciones de hacerlo? ¿Son las intenciones las razones sustanciales y suficientes para llevar adelante una actividad de semejante responsabilidad? Para responder a estos interrogantes se podría decir que no basta con el solo hecho de incorporar sino de estar preparados metodológica y técnicamente para poder hacerlo de forma que sea útil y enriquecedor para todos los actores, principalmente los individuos como así también la propia organización y los otros protagonistas del proceso.

Analizar los procesos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño de los colaboradores insertos en estas organizaciones.

Al cuestionar a los responsables de Recursos Humanos de las empresas estudiadas sobre la manera en que inducen a los colaboradores con Síndrome de Down una vez que ingresan, tanto al puesto de trabajo que van a ocupar, como al equipo que van a pertenecer y a la empresa en sí, se pudo detectar un factor común en todas ellas, y es que apuntan a los jefes directos de los puestos de trabajo como los responsables de capacitar a estos ingresantes en las tareas que tendrán que realizar; sin embargo es notorio que el proceso genera una implicancia aguda y por ende un efecto a corto plazo y pasajero.

Como se mencionó anteriormente, dado a que las circunstancias en las que se generan estos espacios son consecuencia de programas e iniciativas externas a la organización, es que irrumpen en la realidad de estas y no permiten un anclaje concreto y completo. Por este motivo, gran parte de las compañías analizadas apuntaron a que reciben también el apoyo de las fundaciones, que inicialmente les hacen la propuesta, durante todo el periodo que el colaborador está dentro de la empresa. Estas fundaciones poseen personas profesionales en el tema discapacidad, que se encargan tanto de ayudar a los colaboradores con Síndrome de Down a comprender sus tareas, de formarlos y evaluar cómo va su

desempeño, como también de capacitar al personal que trabajarán con ellos para que sepan cómo afrontar determinadas situaciones.

“La misma organización que nos hizo la propuesta, también se encarga un poco de este asunto. Tienen personas profesionales que funcionan algo así como un preparador laboral tanto de los chicos con discapacidad como del grupo al que se van a incorporar... También fueron ellos los que se encargaron de explicarle y enseñarle las tareas los primeros días” (Entrevista: entrevistado 10).

Respecto a la inducción que reciben al ingresar a la empresa, en gran cantidad de los casos estudiados es llevada adelante por el jefe inmediato que tendrá este nuevo integrante, está trabajada desde una perspectiva simplista del concepto de inducción, y no desde una filosofía de formación, que de igual modo se transfiere para el individuo con Síndrome de Down donde la situación es más compleja y los tiempos para lograr una formación no pueden ser enmarcados en pocos meses de la duración de un programa, sino que implica una intervención más bien a largo plazo, con un seguimiento constante, y no solo de una manera disruptiva y anacrónica.

“Nosotros no trabajamos con planes de capacitación anual formal para ningún colaborador de nuestra empresa. Pero lo que sí te digo es que en los casos que tenemos ingresos de chicos con Síndrome de Down, generalmente se los capacita en los puestos de trabajo, con algún compañero que sea el que más se destaca, o directamente con el responsable del área que es el que mejor conoce lo que se necesita saber hacer...” (Entrevista: entrevistado 3).

“El jefe directo se encarga de explicarle las tareas, y durante todo el primer tiempo están observándolos y corrigiendo en caso de que vean alguna

dificultad. Pero hasta ahora han sido todas experiencias muy sencillas...”

(Entrevista: entrevistado 5).

“El líder de la línea les mostro cuales iban a ser sus actividades, primero haciéndolo él como referente, y luego les pedía a ellos que lo hagan. Rápidamente captaron que tenían que hacer, no hubo mayor dificultad, fue muy sencillo, una cuestión de práctica...” (Entrevista: entrevistado 6).

Al analizar las manifestaciones y de acuerdo a la descripción del proceso de inducción y formación, los mismos carecen de una escena compleja que debería estar sustentada desde la enseñanza, el entrenamiento y el desarrollo de competencias, aspectos que conllevan un esfuerzo donde uno de los principales factores y recursos es el tiempo de inversión que se realice.

Lo que sí se advierte en las manifestaciones de dos de los casos trabajados, es una predisposición por parte de la organización para anticipar y formar a las personas encargadas de tener un contacto directo en el día a día con los colaboradores discapacitados, como así también al resto de los integrantes de la compañía, para que a la hora de hacer estas incorporaciones estén todos lo más familiarizados posible con el tema, sin prejuicios y miedo a saber cómo enfrentar la situación, la cual es llevada a cabo por la misma empresa, o en algunos casos por las fundaciones y organizaciones que hacen la propuesta inicial.

“Nos planteamos que ellos comenzaran a realizar tarea de manera normal, bajo la visión de su jefe directo. A todo el personal se lo reunió antes de la incorporación de estos chicos y se les explicó en que consistía la discapacidad, que cosas podían realizar, cuáles eran sus limitaciones, y sobre todo se dejó en claro que deberían ser considerados como uno más dentro de la empresa, y que se lo tenía que tomar como tal...” (Entrevista: entrevistado 5).

“La fundación nos ayudó también a capacitar a toda nuestra empresa la semana previa a los ingresos de ellos para que estemos familiarizados con el tema y sobre todo para que sepan cómo es la mejor manera de recibirlos y que sea una experiencia positiva para todos, siempre decimos que una buena integración abre puertas para una próxima... También realizan un seguimiento sistematizado durante toda la duración del contrato. Están presentes en todo momento” (Entrevista: entrevistado 8).

Siguiendo con el análisis de cómo es llevada adelante la inducción, considerada como un proceso crucial en estos casos para que tanto el colaborador con Síndrome de Down se sienta cómodo y el equipo de trabajo, familiarizado con este nuevo desafío; se encontraron en todos los casos estudiados, la misma perspectiva informal y desprevenida en cuando a la capacitación de nuevas tareas, nuevas formas de realizar trabajos en el equipo, o cambios de la organización en general, ya que se puede decir que es trabajada desde la perspectiva del segundo plano que analiza Alles en el proceso de inducción y formación, siendo este implementado en simultáneo a la experienciación directa de la actividad; es decir la inducción se lleva adelante en el mismo momento de la implementación operativa, estando simultáneamente en la instancia de prueba y entrenamiento en las tareas, como así también en la realidad misma en la que ya se encuentra inmerso el colaborador.

La evaluación, considerada como un proceso en el que se espera medir y valorar en qué instancia se encuentra un colaborador respecto a lo que se espera de ellos en su desempeño, en todas las empresas estudiadas se encontró un factor común, y es que al no tener un programa de evaluación establecido internamente para monitorear el desempeño diario de colaboradores con discapacidad, las organizaciones no contemplan por tanto indicadores de desempeño para ellos, es decir que como su evaluación se realiza de manera informal y desprevenida, dependiendo sobre todo de la subjetividad y las circunstancias de quien esté a cargo en directo del colaborador con Síndrome de Down, no se tiene información precisa y concisa al respecto.

Tampoco se realizan informes, y el seguimiento concreto no tiene un sentido debido a la carencia de objetivos de desempeño para estos trabajadores, sino más bien la evaluación es sobre la empresa en sí misma, pretendiendo alcanzar los parámetros establecidos por el programa que se les ha propuesto.

“No se los evalúa. Es decir, si se les hace un seguimiento informal, de preguntarle cómo está el, cómo le está yendo en el trabajo, le preguntamos a los jefes cómo los ve, si están conformes o no. En caso de disconformidades o errores en las tareas se trata todo a nivel de la conversación...” (Entrevista: entrevistado 3).

“Se los evalúa sin haber un mecanismo formal de evaluación de desempeño, más que nada con observación en su puesto de trabajo por el supervisor directo. También por los compañeros de trabajo. Esa información por lo general llega al encargado del local, y si se desenvuelven correctamente de acuerdo a estándares que ya más o menos los tenemos parametrizados, no hay mayor novedad. Pero si ven baja en rendimiento o que la persona está con un ánimo especial, el encargado del local se contacta con alguien de Recursos Humanos y nosotros directamente armamos una reunión con el empleado y sus familias para ver qué es lo que está pasando con fines de arreglarlo...” (Entrevista: entrevistado 5).

Es preciso destacar que estos procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño son poco frecuentes y con una regularidad indefinida, llevados a cabo de manera informal y espontánea, y a veces ni siquiera por personal propio de las organizaciones; es decir que estas no desarrollan una práctica constante como política central, sino que son las circunstancias las que van marcando la dinámica de sus intervenciones, es decir una vez más, se observa una filosofía de trabajo reactiva y no proactiva.

Más allá de que realicen esporádicamente actividades como las descritas en sus manifestaciones, se advierte claramente la indiferencia respecto al tema al evidenciar la falta de predisposición para la configuración de herramientas de gestión de estos procesos, específicamente diseñadas para tratar a individuos con esta patología.

Entonces otra vez cabe preguntarse si realmente es funcional que las compañías incorporen a colaboradores con Síndrome de Down si no están en condiciones de hacerlo, o si son realmente las intenciones las razones por las que deciden llevar adelante actividades de semejante responsabilidad aun cuando no están procedimentalmente preparados.

Indagar sobre la existencia de programas de Responsabilidad Social Empresaria que aborden la temática de la empleabilidad de personas con esta discapacidad.

Luego del relevamiento realizado y habiendo procesado la información correspondiente a este objetivo, se puede concluir que en la ciudad de Córdoba existen tres tipologías de organizaciones que se clasifican respecto a cómo articulan la gestión de incorporar a personas con Síndrome de Down a su plantilla de colaboradores.

En este sentido es que se describen primero las organizaciones que son descritas como indiferentes, alejadas y ajenas a esta realidad, aquellas otras que se encuentran en un término de transición que aún no se han estipulado formalmente en estas gestiones, y por último las empresas con aspectos, rasgos y características de que realizan estas incorporaciones de manera consciente y consistente.

El primer grupo de empresas pueden ser identificadas como aquellas que se manifiestan indiferentes y ajenas a esta realidad, explicando, y evidentemente justificando, que la razón por la que no toman personas con esta discapacidad refiere a la falta de preparación que poseen, es decir se conceptualizan a sí misma como una organización carente para abordar un desafío tan importante como el de incluir a una persona que necesita y demanda cierta atención especial, con todo lo que eso implica. Se puede decir entonces, que se posicionan de forma ajena y desde una perspectiva que evita el

compromiso usando como argumentación la necesidad primera de encontrarse preparados para hacerlo.

Es preciso destacar también, que una de ellas ha expresado en su justificación que las experiencias no han sido del todo favorables debido a un contexto carente de las herramientas idóneas para manejar determinadas situaciones, y por ende toman aquella posición lejana y piensan en no repetirla debido a describir sus sensaciones con rasgos de incomodidad.

Por lo tanto, se cierran a desarrollar su rol como organismo disparador de contenido y socialización en la comunidad, puede decirse que son organizaciones ensimismadas sin la consciencia base de la Responsabilidad Social Empresaria, que tampoco se insertan en un estilo de gestión caracterizado por la responsabilidad social utilizada como elemento comunicacional o de promoción donde el interés se separa de aquellos factores genuinos de intervención.

Dentro de las organizaciones estudiadas y categorizadas como indiferentes, también se observaron rasgos como el obviar toda posibilidad, inclusive de gestionarlo como un factor de Responsabilidad Social Empresaria. Se mantienen en una posición donde no se responsabilizan ni sienten que es un acontecimiento sustancial y funcional al significado y esencia de su propia organización.

Con mayor precisión algunas de estas empresas mediante sus representantes expresaron no pensar respecto a la utilidad, a la entrega y a la generación de valor de hacer el espacio para incorporar a trabajadores con esta discapacidad por el solo hecho de ser socialmente responsables, ya que no es necesario llevarlo adelante a una entidad puntual sino a aquellas que realmente pueden aportarle a la comunidad a la que uno es parte y que con dicha acción la empresa también se vea beneficiada.

“En los últimos años se ha puesto de moda esto de la Responsabilidad Social Empresaria y siento que por momentos muchas de las empresas que hacen este tipo de actividades como la contratación de personas con alguna discapacidad, lo hacen para quedar bien y no porque realmente lo quieran hacer, es algo que

lleva mucha preparación y dedicación, y en fin les termina dificultando más su tarea diaria y dejan de focalizarse en su propio trabajo, te lo digo desde la experiencia. Yo creo que la mejor manera de ser responsables es hacer bien el trabajo que nos corresponde, y hoy nos corresponde atender bien al público y dar un buen servicio.... Lo que si hacemos dos veces al año son donaciones de comida y ropa para diferentes fundaciones. Todo lo otro de contratar a estos chicos lo podríamos hacer si nos quedara y sobrara tiempo como en su momento se hizo, pero por ahora surgieron otras cosas y siento no es responsabilidad nuestra y no tienen por qué juzgarnos por eso desde que lo dejamos de hacer...” (Entrevista: entrevistado 2).

El segundo grupo de organizaciones identificado presenta rasgos similares referidos a que ya han comenzado a desarrollar incorporaciones y que por lo tanto han experimentado el hecho de gestionar, convivir y desarrollar la dinámica interna organizacional para adaptarse a circunstancias como las que aquí se vienen describiendo. Uno de los rasgos esenciales se evidencia en la idea y filosofía de tomar a la incorporación de personas con Síndrome de Down como una oportunidad de promocionarse y generar valor ya sea en el público de sus clientes o de la comunidad. Es decir que si bien se encuentran desarrollando actividades de este tipo, su intencionalidad no es completamente referida a una acción real y genuina sino que se encuentran en un estadio de prueba y error. En otras palabras, se advierte un interés sesgado e influenciado por una acción banal y no verdadera desde un aspecto propositivo de la organización.

Al considerarles la gestión empresarial en beneficio de la inclusión de personas con Síndrome de Down, lo describen como un hecho y un proceso complejo de poder ser integrado al sistema cotidiano de la empresa, sin embargo al momento de conceptualizar y definir la importancia de la Responsabilidad Social Empresaria como elemento de posicionamiento, allí sí enuncia la importancia de colaborar con la comunidad en diversas temáticas. Es obvia la relación entre un concepto de responsabilidad entramado y tergiversado como estímulo comercial con un impulso denostado, sin esencia y consciencia de lo que verdaderamente significa el desarrollo sustentable en la sociedad.

Están también las organizaciones que realizan la incorporación de colaboradores con Síndrome de Down para aprovechar una oportunidad y convertirla en un atributo a comunicar, para que de esa forma genere un impacto en la sociedad y en sus clientes, y tengan una imagen positiva sobre la empresa.

En algunos aspectos, ciertos profesionales describieron sentirse limitados por los propios lineamientos de la organización expresando que la problemática de poder internalizar determinados niveles de consciencia es un desafío que implica trabajar para convencer al directorio de los beneficios que genera desarrollar estas prácticas de incorporar a personas con discapacidad; beneficios que no solo deben repercutir en la faceta económica, sino también en la salud de la propia organización. Sin embargo, la estrategia que muchos profesionales admiten desarrollar para convencer a los directivos, es la argumentación referida a los beneficios económicos que una empresa puede experimentar, aplicando estos programas propuestos por fundaciones u otras entidades que le permiten justificar sus acciones para escindir de cargas impositivas, ya que estos son los beneficios superficiales que son percibidos rápidamente por los empresarios que toman decisiones.

En este sentido cabe preguntarse entonces si estas actitudes por parte de las organizaciones pueden ser descritas dentro de una premisa de Responsabilidad Social Empresaria articulada desde las aristas ideales de estos programas sociales. Desde la perspectiva de esta investigación y acorde a las manifestaciones observadas, se puede decir que estas empresas se encuentran muy distantes de un concepto abierto y dinámico de la RSE; no existe una planificación estratégica con una mirada estratégica, sino solo una intencionalidad superficial que se vuelve esporádica y de acuerdo a las circunstancias que rodean la compañía.

“Estoy convencida que hasta el día de hoy no se le ha visto la veta comercial y estratégica en lo que respecta a Responsabilidad Social Empresaria, pero si esta participación va a ayudar a desarrollar en un futuro programas de inclusión en general, en buena hora, y podría ser una pata que sostenga, desde lo presupuestario, la inclusión de personas con discapacidad. Lo que hay que

hacer es convencer al directorio de que vale la pena, para tener mejor imagen en el mercado, teniendo inclusive descuentos de algunos impuestos, y sostener practicantes incluidos en nuestro equipo de manera efectiva...” (Entrevista: entrevistado 6)

Otro indicador de las empresas en transición es su política superficial y no definida concretamente, sino que son ambiguas y dependerá de las circunstancias o de la decisión de sus responsables u otros actores que se vinculen a ellas.

“La incorporación es un tema que se habla a menudo. Se pudo llevar a cabo en su momento, y quedó y no hay mayor involucración que ella... Colaboramos con la comunidad desde 2009, cuando ingresaron los primeros... La involucración está en ese sentido, también como nosotros desde acá manejamos la marca y todas sus cadenas, siempre reforzamos a los franquiciados que evalúen la posibilidad de emplear a personas con discapacidad...” (Entrevista: entrevistado 2).

Al mismo tiempo, y sobre la misma realidad de las organizaciones con políticas inclinadas hacia la incorporación de personas con Síndrome de Down, podemos describir el tercer grupo de empresas como aquellas que poseen un sentido de compromiso para con la comunidad, y son las que lo poseen dentro de su concepto de Responsabilidad Social Empresaria, ante el cual respondieron con una actitud mucho más favorable y con mayor interés, demostrando aspectos que sí son trabajados de manera diaria dentro de la organización.

“En nuestro programa de Responsabilidad Social Empresaria se tocan todos estos temas y se tienen en cuenta diversas problemáticas sociales que de alguna forma nos permiten colaborar y estar bien posicionados en la sociedad” (Entrevista: entrevistado 7).

“La verdad nosotros comenzamos por un impulso de APADIM por planes de inclusión laboral que nos mostraron allá por 2007, los aceptamos con compromiso y entusiasmo porque era algo totalmente nuevo y desafiante... Luego de la primera experiencia nos dimos cuenta que realmente funcionábamos bien y que ellos nos aportaban cosas también a nosotros como equipo y con las tareas que realizaban, entonces decidimos que podríamos seguir dando estas oportunidades por nuestra propia razón, y ahí comenzamos; de hecho desde el 2012 lo hacemos con contratos a plazo fijo por nuestra cuenta, y hoy tenemos 5 colaborador con discapacidad en estas condiciones...”
(Entrevista: entrevistado 5).

También la inclinación y descripción por parte los responsables, refiere al hecho de posicionarse y sentirse parte de la sociedad generando espacios para el desarrollo, práctica e incorporación de conocimientos, fomentando de esta manera un proceso de aprendizaje en las personas, en este caso, con Síndrome de Down, como así también ser espacios que fomenten y sean funcionales para la integración de estas personas.

Estas empresas hacen de su experiencia una conceptualización y la utilizan para difundirla y compartirla en diferentes espacios ya sean internos como externos donde se vinculan con otras instituciones, público en general, clientes y otros interesados, siempre buscando transmitir y reforzando la idea de lo útil que resulta abordar esta temática en la premisa de Responsabilidad Social Empresaria de estas empresas para la comunidad a la que son parte.

Discusiones

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo principal analizar la importancia que las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba Capital le atribuyen a la empleabilidad de personas con Síndrome de Down, indagando sobre la existencia de la gestión de procesos blandos ejecutados por los encargados de Recursos Humanos en estos casos. Se estudiaron 10 organizaciones locales que han tenido o que actualmente tienen colaboradores con esta discapacidad, y a continuación se realizará una discusión de los principales resultados alcanzados.

De acuerdo a lo establecido en los estudios respecto a la importancia que se le atribuye a un trabajador con discapacidad desde las empresas, los aspectos más notorios refieren a la inclinación de las organizaciones por generar un tiempo para el aprendizaje de estos individuos, esto es específicamente lo que promueve la Asociación de Síndrome de Down de la República Argentina. Particularmente este organismo estudia y lleva adelante prácticas para impulsar el cambio en la filosofía de las empresas, para que las mismas comprendan la significancia que posee esta temática, y que si bien no es una obligación que tienen que asumir el tomar e incorporar a trabajadores con esta discapacidad, si podrían conceptualizarla como una obligación moral, que las transforma en una empresa mejor, comprometida y activamente integrada en la comunidad en la que opera.

Si bien en el principal enunciado y propósito de ASDRA se plantea lo expuesto en el párrafo anterior, en el estudio realizado desde este trabajo, la propuesta desarrollada por la asociación se encuentra desfasada de la realidad que experimentan la mayoría de las empresas que se sitúan en la Ciudad de Córdoba. En este sentido se analiza el compromiso, la integración, la inclinación hacia incorporar estas prácticas, y los resultados arrojados implican una desatención fragmentada como así también un cierto nivel de indiferencia, que pueda ser atribuido a la falta de conciencia de su razón de ser en sociedad que deberían tener las organizaciones.

Siguiendo en los antecedentes a Funes Halario quien advierte que la empleabilidad de personas con Síndrome de Down es un aspecto importante para el enriquecimiento en la gestión y en el desarrollo de los recursos humanos, desde una perspectiva propositiva, porque le es funcional a las organizaciones; sin embargo, desde las investigaciones y los resultados obtenidos en la mayoría de las entrevistas no se pudieron validar estos datos de

los antecedentes ya que en Argentina, específicamente en Córdoba Capital, se trabaja esta temática desde un aprovechamiento, pero no precisamente para lo que plantea el autor, sino para apalancar y gestionar una imagen positiva en el público, abarcado desde un sentido que es más bien banal. No se trabaja desde la funcionalidad y desde la amplitud de espacio de desarrollo dentro de las empresas, como realmente debería ser abordada la temática.

En concordancia de lo que expresa Borja (1993), en los datos relevados se pudo describir que existen intermediarios entre las empresas y la fuerza laboral de las personas con Síndrome de Down, que trabajan en pos de la integración; un grupo de profesionales que tienen experiencia en la temática, y que se encuentran formados para acompañar tanto a los postulantes, como a las mismas organizaciones. Borja en su estudio destacaba la necesidad de las fundaciones y organizaciones especialistas en discapacidad, como aquellos intermediarios que funcionan también como un centro especial de empleo, quienes inicialmente realizan la propuesta de incorporar a trabajadores con Síndrome de Down, y una vez contratados realizan un seguimiento continuo de su desempeño. Si bien, los responsables de las empresas manifestaron la existencia de este mediador, desresponsabilizándose de esta función, la existencia de este intermediario no termina de formalizarse, ya que la iniciativa se genera a partir de ONGS, fundaciones u otras instituciones, demostrando lo débil del sistema, que desde la teoría se advierte funcional, pero que necesita un impulso y acompañamiento mucho mayor tanto del Estado como de las propias empresas.

El concepto de empleabilidad es tomado de manera sesgada por las empresas estudiadas, ya que consideran este aspecto solamente para aquellos que son capaces de lograr buscar empleo por su propia cuenta, dejando de lado entonces la posibilidad de los individuos con Síndrome de Down de acceder a sus equipos y puestos de trabajo. Todas las empresas estudiadas, si bien experimentaron tener y sociabilizar con colaboradores de este colectivo, su motivo generador de la iniciativa no fue intrínseco sino extrínseco, desde la promoción del Gobierno o alguna entidad dependiente de esta, quienes fueron apuntados como los encargados de promover y generar estos espacios y oportunidades.

En el 80 % de las organizaciones analizadas, se demostró que tanto el reclutamiento como la selección de estos candidatos son procesos derivados directamente a las

organizaciones y fundaciones promotoras de estos programas inclusivos. El reclutamiento en la mayoría de estos casos resulta de una articulación que realizan estas instituciones entre las preferencias, aptitudes, capacidades y gustos de las personas que poseen esta discapacidad que están en condiciones de trabajar, y las posibles tareas que podrían realizar dentro de las empresas interesadas en ser parte de estos programas. Y en cuanto a la selección se observó que también es llevada a cabo por estas, pero el paso final, una entrevista en personal y la consiguiente decisión del candidato que finalmente ocupará el puesto, es tomada por algún integrante de la organización dedicado a la gestión de los recursos humanos.

Otro de los aspectos en coincidencia que expresan los antecedentes es la falta de sensibilidad que demuestran las empresas desde una actitud genuina para fomentar la inserción laboral de la persona con discapacidad; según Borja (1993) en ocasiones los empresarios asocian a ellos como incapacitados, y entonces se enfocan designarlos cualquier puesto de trabajo sin considerar sus aptitudes y expectativas. Con tal aspecto, las empresas justifican banalmente la no existencia de los análisis y descripciones de puestos.

La minoría de las empresas estudiadas se demostraron con rasgos de compromiso, realizando actividades concisas, demostrando y coincidiendo en ocupar los puestos básicos y sencillos con estos colaboradores, tratando de integrarlos a sus empresas; la coincidencia hace alusión a que la mayoría de las asociaciones y fundaciones que se dedican a tratar de manera activa esta temática, concuerda en dicha idea, la de trabajar la incorporación a partir de la integración hacia los puestos básicos y fáciles de una empresa, para de esta forma ir generando una gimnasia y un proceso de entrenamiento tanto para los individuos como así también para las organizaciones.

En relación a lo anterior, en alusión a la simplicidad y facilidad de las tareas de los puestos que ocupan los colaboradores con Síndrome de Down, en relación a los antecedentes investigados de la ASDRA, se puede articular que esto resulta ser una consecuencia de la existencia de una amplia gama de habilidades funcionales en ellos que podrían afectar y limitar los tipos de trabajos y tareas para los que tendrían derecho, entre ellos la dificultad del habla, de la escucha, limitaciones motrices, entre otros; por este motivo tanto las fundaciones y organizaciones que promueven estos programas como las

empresas optan por hacerlos ocupar puestos sencillos, rutinarios, y de fácil comprensión, donde casi no exista un margen de error.

De lo anterior se desprende, que en la mayoría los casos estudiados se sostiene que la gestión de actividades de formación, capacitación y evaluación especializada en estos casos, no se justifica por dos motivos, primero por el de las características y condiciones mismas de la discapacidad y segundo debido a la sencillez y repetición de tareas de estos puestos; de esta manera, se nota un desligue de estos procesos dejando que el entrenamiento y el aprendizaje se genere en el día a día, en la experiencia misma que el trabajador desarrolla in-situ.

De igual manera, se advirtió una reticencia para analizar y expresar libremente aspectos asociados a la incorporación de personas con Síndrome de Down, esto sucede también en diversas organizaciones referidas a la discapacidad, como un factor de discriminación, positiva o negativa, pero que termina apartando y limitando la mentalidad de las personas y de las empresas (Borja, 1993).

Un aspecto donde debe destacarse muchas de las manifestaciones de los responsables de las organizaciones estudiadas, es el referido a las ideas sobre que el Estado es el principal responsable de generar los espacios para que las personas con discapacidad puedan acceder a un ambiente de trabajo, donde concretamente la ONU a través de sus “Normas uniformes de la igualdad de oportunidades para las personas discapacitadas” (1993) establece en concreto que son justamente los Estados los que tienen la obligación de reconocer el principio referido a que las personas de dicho colectivo puedan encontrarse en igualdad de oportunidades para obtener un empleo productivo y remunerado en el mercado de trabajo.

Si bien Rouvier, autor estudiado en este trabajo, apunta a que son notorias las diferencias en el crecimiento personal y social de las personas con Síndrome de Down que tienen o han tenido un empleo, en esta investigación no se pudo validar esta idea, debido a que el estudio estuvo centrado sobre el desarrollo y las perspectivas de las empresas, y no puntualmente en el desempeño alcanzado por estos colaboradores. Pero los equipos de trabajo evaluados que experimentaron situaciones como estas, remarcan en todo momento la calidez y la predisposición que generan estos colaboradores cuando ingresan a un empleo.

En cuanto a incorporar esta temática en la premisa de Responsabilidad Social Empresaria, tal como propone el IARSE, en los casos estudiados se encontraron diversas posiciones y actitudes a la hora de tomar riendas en la comunidad en la que operan. Si bien en los antecedentes se advirtió que la mayoría de las empresas incorporan la temática a su premisa de RSE, no fue lo que se pudo comprobar en esta investigación; ya que en la mayoría de los casos se advierte una posición alejada y ajena a la realidad que cobra esta inclusión, o bien algunas en un estado de transición quienes incorporan a sus actividades de RSE la temática pero con un fin banal y comercial.

Conclusiones

Los Recursos Humanos no solo son una disciplina del ámbito organizacional privado, sino también deben ocupar y ejercer funciones de compromiso social, desempeñando el rol de mediadores entre diversos intereses, hasta inclusive aquellas perspectivas referidas a la dimensión social, pública y privada.

En este trabajo final de graduación se demostró como el profesional de Recursos Humanos puede desarrollar una mirada crítica acerca del funcionamiento organizacional y la articulación que realizan las empresas respecto a problemáticas que impactan en la comunidad y al mismo tiempo que les atañe de forma directa. Los trabajadores con Síndrome de Down necesitan de plataformas idóneas para poder potenciar su desempeño, por tal es fundamental que tanto los individuos, las entidades públicas y las organizaciones de todos los sectores sean conscientes y capaces de fomentar dichos espacios para lograr este propósito.

En este sentido, el estudio estuvo enfocado en las empresas de la Ciudad de Córdoba, apuntándoles desde un enfoque psico-socio-empresarial, buscando interpretar como estos actores se responsabilizan y se incorporan en el circuito de la comunidad más allá de sus labores comerciales.

Los resultados arrojados evidencian un estadio de transición caracterizado por empresas que no toman consciencia de su función social, que si bien poseen conocimientos sobre la temática no consideran tener la responsabilidad de generar y realizar acciones que puedan subsanar aspectos que han quedado disfuncionales desde la naturaleza misma de las personas. Concretamente, el estudio realizado arrojó datos contundentes respecto a la predisposición y al involucramiento de las organizaciones respecto a la incorporación y la gestión de sus políticas sobre personas con discapacidad que puedan desarrollarse en sus equipos de trabajo. En ninguno de los casos analizados se pudo describir una iniciativa propia y genuina, sino que aquellos espacios donde se encuentran trabajando personas con Síndrome de Down los han generado entidades ajenas a la propia empresa. Este punto condice con sus manifestaciones, donde si bien reconocen la problemática social no se

identifican a sí mismas como posibilitadoras de realizar acciones para disuadir dicha problemática.

Se puede decir entonces que no existe un compromiso, que poseen un concepto tergiversado de Responsabilidad Social Empresaria, demostrando una actitud reactiva que las moviliza a partir de estímulos, o situaciones límite en las que se ven insertas por motivos o razones que no dependen de si mismas.

Por lo tanto, se advierte una realidad donde los profesionales, asociados a las organizaciones, deben desempeñar un rol aún más importante que el que cumplen actualmente las empresas, y es el de ser los facilitadores del entendimiento y la comprensión en el seno organizacional de la importancia que le significa a la comunidad que estas sean protagonistas en todo momento.

Bibliografía

Alcover de la Hera C. y Pérez Torres V., (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de la actuación en salud ocupacional. Universidad Rey Juan Carlos. España.

Alles, M. (2012) “Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer”. Editorial Gránica. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2012) “5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos”. Editorial Gránica. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2013) “Desempeño por competencias: evaluación de 360°”. Editorial Gránica. Buenos Aires, Argentina.

Alles, M. (2006). “Dirección estratégica de Recursos Humanos”. Editorial: Gránica. Buenos Aires, Argentina.

Avilia Lammertyn, R. (1997) “Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora”. Editorial Imagen. Argentina.

Blick R., Litz K., Thornhill M., Goreczny. A. (2016). “Psychosocial job quality in a national sample of working Australians: A comparison of persons working with versus without disability”. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352827316000239>. Extraído el día 17 de enero de 2017.

Bologna, E. (2012). “Estadísticas para psicología y educación”. Editorial: Brujas. Córdoba, Argentina.

Borja, J. (1993) “Inserción laboral de personas con discapacidad”, Universidad de Salamanca, España.

Cáceres, P. (2003). “Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable”. Disponible en: <http://psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/3>. Extraído el día 27 de septiembre de 2016.

Chiavenato, I. (2000). "Administración de recursos humanos". Editorial: Mc Graw-Hill. México.

Chiavenato I., (2005), "Introducción a la teoría general de administración". Editorial: McGraw-Hill interamericana. México.

Chiavenato I., (2008), "Gestión del talento humano" Editorial: McGraw-Hill educación. México.

Chiavenato, I. (2011). "Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones". Editorial: McGraw-Hill. México.

Cosano Rivas, F (2015). Apoyo social y empowerment en la satisfacción laboral y vital de los trabajadores sociales. Disponible en: http://dspace.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/10104/TD_Cosano_Rivas.pdf?sequence=1. Extraído el día 12 de junio de 2017.

De Borja, F. y De Urries Vega, J. (2015). "Investigación e innovación sobre personas con discapacidad intelectual". Disponible en: <http://www.sindromedown.net/wp-content/uploads/2016/10/El-preparador-laboral-an--lisis-de-competencias-y-necesidades-para-el-dise--o-de-un-programa-formativo.pdf>. Extraído el día 16 de febrero de 2016. España, Europa.

Dolan, S. (2007). "La gestión de los Recursos Humanos". Editorial: Mc Graw Hill. México, D.F.

Fundación Down España, (2016). Disponible en: <http://www.sindromedown.net/>. España, Europa.

Glaser, B. y Strauss A. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Capítulo 5: "El método de comparación constante de análisis cualitativo". Aldine Publishing Company. Nueva York, Estados Unidos. Disponible en: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ginfestad/biblio/1.10.%20Glaser%20y%20Strauss.%20El%20metodo....pdf>. Extraído el día 19 de septiembre de 2016.

Goldhaber, G. (1994). "Comunicación organizacional". Editorial: Diana. México.

Gómez Mejía, L. Valkin, D. Cardy, R. (2008) “Gestión de Recursos Humanos”. Editorial Pearson Educación. Madrid.

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2003) “Metodología de la investigación”. Editorial: McGraw Hill Interamericana. México, D.F

Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, (2007). Disponible en: <http://www.iarse.org/>. Extraído en febrero 2017.

Lindeboom M., Llena-Nozal A., Van der Klaauw B. (2016), “Health shocks, disability and work”. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092753711630063X>. Extraído el día 12 de Febrero de 2017. Europa.

Mayring, P. (2000). “Análisis de los datos cualitativos”. Disponible en:

<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>. Extraído el día 27 de septiembre de 2016.

Ministerio de Salud de la República Argentina, (s/f). Disponible en: <http://www.msal.gov.ar/index.php/component/content/article/48/137-sindrome-de-down>. Extraído en noviembre de 2016.

Molina Jover, I. (2016). “Empleo con Apoyo: hacia la inclusión laboral de las personas con Síndrome de Down”. Disponible en: <http://www.sindromedown.net/wp-content/uploads/2016/04/Empleo-con-Apoyo-hacia-la-inclusion-laboral-de-las-personas-con-sindrome-de-Down.pdf>. Extraído el día 15 de julio de 2017. Madrid, España.

Normas uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, Organización de las Naciones Unidas (ONU). Resolución 48/96, art. 7, Introducción.

Norry, C. y Barrionuevo S., (2007) “Administración de Recursos Humanos”. Imprenta IUA. Córdoba, Argentina.

Organización Mundial de la Salud, (2006). “Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad”. Disponible en:

<http://www.un.org/spanish/disabilities/default.asp?id=497>. Extraído el día 17 de marzo de 2017.

Pereira, M. y Batanero, J. (2014) “Recursos educativos, formativos y profesionalismo de las personas con Síndrome de Down”. Disponible en: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PROFISSIONAIS-NA-S%C3%8DNDROME-DE-DOWN.pdf>. Extraído el día 15 de noviembre de 2016.

Pérez Van Morlegan, L. y Ayala, J., (2012) “La gestión moderna en recursos humanos”. Editorial: Eudeba. Buenos Aires, Argentina.

Robbins, S. (2004). “Comportamiento Organizacional, 10ª edición”. Editorial: Pearson Educación. México.

Rouvier, P. (2015), “Informe de encuesta sobre personas con síndrome de down en la Argentina”. Disponible en: [http://www.slideshare.net/ASDRA1988/informe-de-encuesta-sobre-personas-con-sndrome-de-down-en-la-argentina?](http://www.slideshare.net/ASDRA1988/informe-de-encuesta-sobre-personas-con-sndrome-de-down-en-la-argentina?ref=http://www.asdra.org.ar/estadisticas-acerca-de-las-personas-con-sindrome-de-down-en-la-argentina/)
[ref=http://www.asdra.org.ar/estadisticas-acerca-de-las-personas-con-sindrome-de-down-en-la-argentina/](http://www.asdra.org.ar/estadisticas-acerca-de-las-personas-con-sindrome-de-down-en-la-argentina/). Extraído el día 13 de febrero de 2017. Argentina.

Sánchez, M (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. Editorial Editex, Rústica.

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). Comportamiento del consumidor. México: Pearson Educación. Unión Europea (2001)

Vident Morant, S (s/f). “El éxito en la adecuación puesto-personas: claves para la contratación de personas con discapacidad”. Disponible en: <https://www.fundacionprevent.com/app/webroot/news/Infounomas/n22/articulo.htm>. Extraído el día 12 de febrero de 2017.

Werther, W. y Davis, K. (2000) “Administración de personal y recursos humanos”. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Anexo 1: Modelo de entrevista

Tal como se indicó anteriormente, el método utilizado para la recolección de información fue una entrevista semi-estructurada, por tal motivo la siguiente guía de preguntas fue modificada y ampliada en el momento de llevarla a cabo para obtener la información que se deseaba.

Entrevista:

Área 1: Tipología y caracterización de los empleados

1.1 Apreciación y percepción de incorporar a la plantilla perfiles de colaboradores con Síndrome de Down

1.2 Premisa incorporada sobre el Síndrome de Down en la política de recursos humanos

1.3 Trabajos realizados desde el área de recursos humanos para tomar personas con Síndrome de Down

Área 2: Procesos blandos en la gestión del personal con Síndrome de Down

2.1 Metodología de formulación de la demanda de la organización para reclutar y seleccionar

2.2 Consideración de los trabajadores con discapacidad a la hora de contratar con un perfil como este

2.3 Criterios de reclutamiento y selección

2.4 Experiencias de reclutamiento y selección de personas con esta discapacidad

2.5 Criterios para capacitar y evaluar al personal con Síndrome de Down en sus tareas

2.6 Experiencias de capacitación y evaluación

2.7 Formas de motivar a estos colaboradores

Área 3: Importancia e involucramiento

3.1 Importancia de la gestión y de la inclusión de personas con Síndrome de Down a la empresa

3.2 Razones por las que contratan o han contratado a colaboradores con esta discapacidad

3.3 Procedimientos y metodología de recursos humanos idóneos en la empresa para gestionar estos perfiles

3.4 Formas de trabajar la inducción, incorporación e inclusión en la organización

Área 4: Responsabilidad de la empresa

4.1 Percepción sobre el nivel de involucramiento que las empresas deben tener sobre esta temática social

4.2 Rol y función que desarrollan las empresas en la gestión de inserción laboral de personas con discapacidad

4.3 Acciones realizadas por la compañía para generar esta inserción laboral

4.4 Programas de Responsabilidad Social Empresaria vinculadas a la gestión de recursos humanos relacionados a la inclusión laboral de personas con Síndrome de Down.

Anexo 2: entrevista 1

Empresa Centro Médico

1) ¿Cómo surgió esta iniciativa?

En un charla informativa de la municipalidad escuchamos testimonios de empresas que ya lo estaban realizando y si bien nos pareció que íbamos a tener que exigirnos un poco más como empresa y que esta incorporación nos era invertir tiempo y dinero y que íbamos a tener que destinar a personas de la empresa a que se encarguen de todo lo que implicaba esta incorporación, nos interesó, nos pareció desafiante, asique de entrada aceptamos participar sin dudar...

Cuando los chicos entraron se dio todo tan natural y fue tan bien aceptado por todos que hoy en día noto que aprendemos de esta oportunidad todos los días y que nos sirvió para mejorar como organización... Sin dudas que vamos a seguir incorporando personas con discapacidad.

2) ¿Cuáles son los puestos que ocupan? ¿Poseen una descripción de los mismos?

Tenemos dos, hace más o menos 6 meses. Uno en el archivo y otro hace trámites y cosas que van surgiendo en el día.

No tenemos descripción de puestos porque puedo decir que son tareas espontáneas, nos ayudan con cosas que van surgiendo y con sus tareas simplificamos varias cosas que nosotros no tenemos tiempo para hacerlas.

3) ¿Hubo un proceso de selección?

Si. Gente de la municipalidad nos trajo algunos cvs, y la encargada de reclutamiento y selección de acá del Centro los vio, llamó a algunos, los entrevistó. Pero fue una

instancia muy tranquila, sin presiones. Los hizo presentar, hablar de ellos, contar que hacían, como estaba compuesta su familia, y cosas así. Más que nada para ver cómo se desenvolvían y como se expresaban.

4) ¿De qué manera monitorean su desempeño?

Nunca los dejamos trabajando solos. Siempre están acompañados por alguien que los mira continuamente, y sus tareas empiezan y terminan en el mismo día, no es que realizan trabajos complicados. Son simples y resulta sencillo ver si lo hicieron bien o no. La verdad es que su desempeño es bueno, al menos hasta ahora no tuvimos ningún problema.

5) ¿Consideran incluir a este programa dentro de la RSE?

Si. Nosotros decidimos aceptar el programa sobre todo para fomentar la diversidad e inclusión, promoviendo el trabajo en equipo, y generando de esta manera un compromiso mayor con nuestros valores. También para poder aceptar y aprender de la diversidad en los equipos, y de esta forma colaborar con la ciudad brindando oportunidades para todos...

Como sociedad creo que estamos avanzando bastante en el concepto de integración, que es lo más importante, llegar a que un día esto no sea algo extraordinario, sino algo normal y que cada vez más empresas se animen a asumir este desafío.

Anexo 3: entrevista 2

Empresa: Bar

1) ¿Cuál es el nivel de involucramiento que crees que tienen como empresa en la temática que te comentaba?

Hoy en día no mucho, si tuvimos empleados con esta discapacidad hasta hace unos meses, pero todo de manera informal y por muy poco tiempo.

Creo que como empresa colaboramos con la comunidad desde 2009, cuando ingresaron los primeros... La involucración estuvo en ese sentido, también como nosotros desde acá manejamos la marca y todas sus cadenas, siempre reforzamos a los franquiciados que evalúen la posibilidad de emplear a personas con discapacidad, pero queda en ellos hacerlo o no.

Hoy en día la incorporación no es un tema que se hable a menudo. Se pudo llevar a cabo en su momento, y quedó y no hay mayor involucración que ella.

2) ¿Hay algún motivo por el cual tienen esa postura?

No, de hecho me parece una buena acción otorgar estas oportunidades, y la verdad como empresa sería importantísimo poder tener el tiempo y la capacidad para desarrollar espacios de trabajo para estos chicos de nuestra ciudad, pero hacerlo nos llevaría un cambio estructural muy importante, aunque de vez en cuando tenemos algunos colaboradores que tomamos para darles una mano. Solo por un tiempo, y listo.

3) ¿Podrás contarme experiencias esos períodos en los que toman a estos colaboradores? ¿De quién fue iniciativa? ¿Realizaron alguna gestión desde Recursos Humanos?

En su momento se realizó, y no hicimos mucho proceso, porque siempre está el hijo o sobrino de alguno de los chicos que trabaja acá, los tomamos por un tiempo, y los hacemos participar en que limpie cosas o hagan mandados.

Creo que antes que cualquier acción, es el Gobierno el que tiene que armar un programa al que nos sumemos todos.

Las veces que hemos tomado personas con discapacidad no fue necesario realizar todo un proceso de reclutamiento y selección.... Primero porque ya sabíamos quién y de que parte venía y segundo para optimizar los tiempos, a lo sumo hemos tenido un contacto previo en una reunión para explicar lo que se iba a hacer y cómo nos íbamos a manejar, a la que también invitamos a alguien responsable de la persona, por lo general algún pariente o conocido que trabaja en la empresa, y también a quien sería el jefe del puesto y esta persona que lo estaba por ocupar.

4) ¿Qué opinan sobre sostener la incorporación de personas con Síndrome de Down en la premisa de Responsabilidad Social Empresaria de las empresas?

En los últimos años se ha puesto de moda esto de la Responsabilidad Social Empresaria y siento que por momentos muchas de las empresas que hacen este tipo de actividades como la contratación de personas con alguna discapacidad, lo hacen para quedar bien y no porque realmente lo quieran hacer, es algo que lleva mucha preparación y dedicación, y en fin les termina dificultando más su tarea diaria y dejan de focalizarse en su propio trabajo, te lo digo desde la experiencia.

Yo creo que la mejor manera de ser responsables es hacer bien el trabajo que nos corresponde, y hoy nos corresponde atender bien al público y dar un buen servicio.

Lo que si hacemos dos veces al año son donaciones de comida y ropa para diferentes fundaciones. Todo lo otro de contratar a estos chicos lo podríamos hacer si nos quedara y sobrara tiempo como en su momento se hizo, pero por ahora surgieron otras cosas y siento no es responsabilidad nuestra y no tienen por qué juzgarnos por eso desde que lo dejamos de hacer.

Anexo 4: entrevista 3

Empresa: Hipermercado

1) ¿Cómo surge querer emplear a personas con Síndrome de Down?

Nosotros desde hace muchos años trabajamos con los programas del gobierno, asique todos los años tenemos reuniones preestablecidas, que personal de ellos se acerca y nos cuentan que programas nuevos hay, si nos interesan, y en caso de que sí avanzamos con estos procesos.

2) Actualmente ¿cuántos colaboradores con este Síndrome tienen?

Tres.

3) ¿Qué puestos ocupan? ¿Poseen descripción de puestos para estos casos?

Dos tienen tareas en los hipermercados, trabajan en la panadería y otro en rotisería, y el otro como asistente del área de Legales, realizando tareas simples administrativas.

No tenemos una descripción de los puestos en estos casos. Lo que ellos realizan son tareas específicas, muy puntuales y rutinarias, con bajo nivel del riesgo. Hacen todos los días lo mismo, porque debido a las características que tienen no podemos asignar una tarea más compleja.

4) ¿Hace cuánto participan de estos programas?

Nosotros hace más o menos unos tres años que estamos, de a poco, intentando que algunos chicos con Síndrome de Down puedan participar y desarrollar una experiencia distinta a lo que están acostumbrados y además darles la posibilidad de interactuar y socializar con otras personas.

5) ¿Cómo reclutan a estos candidatos?

Todos los programas de gobierno que nosotros trabajamos acá, el primer paso es comunicarse con el asistente de Recursos Humanos de ellos, relevan el perfil que nosotros necesitamos, hacen una preselección de candidatos, y ya después nuestra área de Recursos Humanos los entrevistamos y elegimos candidatos para que pasen a una segunda entrevista ya con el supervisor que lo va a tener a cargo para que analicen y evalúan aspectos ya más técnicos y específicos.

6) Modalidad de contratación

Ingresaron todos por el programa PPP. Algunos quedaron por plaza fijo. Todos los planes son part time, 5 días por semana.

7) ¿Cómo se los capacita para sus tareas?

No trabajamos con planes de capacitación anual formal para ningún colaborador. En los casos de colaboradores con Síndrome de Down, generalmente se los capacita en los puestos de trabajo, con algún compañero que sea el que más se destaca, o directamente con el responsable del área.

8) ¿Cómo se los evalúa?

No se los evalúa. Es decir, si se les hace un seguimiento informal, de preguntarle cómo está el, cómo le está yendo en el trabajo, le preguntamos a los jefes cómo los ve, si están

conformes o no. En caso de disconformidades o errores en las tareas se trata todo a nivel de la conversación.

9) Tareas desde Recursos Humanos para ellos

Son empleados que faltan bastante, pero somos flexibles. Deberíamos exigir un poco más, está en los planes.

Puedo decirte también que tienen los mismos beneficios que todos los demás en cuanto a beneficios de descuentos del supermercado y el día libre de cumpleaños. También se los invitan a todos los eventos que organizamos acá.

Otra acción que hacemos, es algo que implementamos en el área hace dos años, y es que tenemos una planilla donde vamos registrando y anotando las cosas que podrían ser realizadas por personas con Síndrome de Down en nuestra empresa.

10) Cómo es el clima laboral desde que ellos ingresaron

Dentro de la cultura de la empresa, con todos muy compañeros con este tema. Nunca escuche que haya habido problemas, es más los toman como algo motivacional, porque desde que ellos están acá incorporados el ambiente es más lindo.

Los clientes también suelen hacernos comentarios mostrándose contentos de la inclusión que ven dentro del súper.

11) ¿Qué se hace desde Responsabilidad Social Empresaria en esta temática?

Básicamente el tener una presencia activa en estos programas, y en garantizar desde el área la aplicación de las mismas normas internas para todos los colaboradores, los mismos beneficios que les otorgamos, el cumplimiento efectivo de los derechos humanos y laborales, y la integración de la cultura de empresa desde el día uno que ingresan a la

empresa. De hecho cuando ingresó cada uno de estos chicos, tuvimos charlas y reuniones con los equipos a los que se iban a integrar para que todos estén preparados.

Anexo 5: entrevista 4

Empresa: Estudio contable

1) ¿Cómo surge querer emplear a personas con Síndrome de Down?

Esta es la segunda vez que tenemos a alguien con discapacidad. La primera vez una discapacidad motriz. Y en este caso un chico con Síndrome de Down. El objetivo fue hacerlos sentir útil.

Surgió por el programa PPP del gobierno, en una reunión informativa que se hizo para empresas de la ciudad con la propuesta de integración de empleados con discapacidad. Nos interesó y nos pareció desafiante, asique de entrada lo aceptamos.

2) ¿Qué tareas realiza?

No reúnen las condiciones para hacer tareas muy productivas, pero sí para hacer algunas tareas rutinarias, y sobre todo para su inclusión. Hace trámites bancarios, y a veces se equivoca pero dentro de todo responde bien a las consignas que le damos de bajo nivel.

Las tareas tratamos de que sea simples, sin tanta explicación. Cuando hay que pagar por ejemplo facturas se le da todo el dinero individualizado, todo bien detallado.

3) ¿Cómo fue el reclutamiento y la selección de este candidato?

En los dos casos que tomamos personas con discapacidad no fue necesario realizar un proceso de reclutamiento y de selección propiamente dichos. Pedimos a una fundación dedicada a este tema que nos pasará cvs de candidatos con esta discapacidad que reunieran las condiciones para trabajar, los invitamos a una reunión en la empresa, ponele algo como una instancia de entrevista pero mucho más simple, solo les pedimos que nos cuenten sobre ellos, que hacían, que les gustaba hacer, demás, todo para ver cual nos parecía más acorde para el puesto.

4) ¿Se evalúa su desempeño?

Cuando él hace algo mal muchas veces no le decimos nada malo, sino que lo corregimos de una manera leve para que no se sienta mal, se lo hacemos ver pero sin retarlo.

5) Jornada laboral.

Viene tres semanas por mañana, 4 horas, pero somos flexibles cuando necesita cambiar días y horarios.

6) ¿Cómo es esta experiencia?

La experiencia fue todo un desafío como organización, tomarlo y que la gente se adapte era una incertidumbre al principio, pero por suerte todo se fue dando natural, hoy es uno más de nosotros. Se esfuerza siempre para cumplir. Siempre está contento, positivo, alegre, riéndose, y nos trasmite todo esto al ambiente de trabajo. Quiere seguir aprendiendo, incluso se enoja si no le dan nada para hacer, y si ve a los compañeros que no trabajan también se molesta

7) ¿Incluyen esta temática a su política de Responsabilidad Social Empresaria?

Bueno, hoy en día hay una tendencia en las empresas hacia la sustentabilidad y responsabilidad social empresaria, que en este sentido las empresas son socialmente útiles para generar empleos y cubrir necesidades de la sociedad, que no son perseguidas solamente un fin económico. Acá vienen muchos pasantes, alumnos de secundarios y de la universidad. Este es un espacio en el cual se pueden capacitar, también hay contadores que se están formando, y a todos los recibimos con las puertas abiertas y dispuestos a ayudarlos en su aprendizaje, al mismo tiempo que también es una ayuda para nosotros en cuanto a la simplificación de tareas que tienen los empleados fijos.

Anexo 6: entrevista 5

Empresa: Restaurante

1) ¿Cómo surge el querer emplear a personas con Síndrome de Down?

A través de APADIM.

EL gerente de recursos humanos que tenemos hoy, viene de una cadena de supermercados internacional, donde tenían empleados con discapacidad de todos tipos, síndrome de down, retrasos mentales, personas en sillas de ruedas; todo esto por un programa que en los años 90 tenía APADIM.

Siguió el contacto con esta organización, y una vez que el gerente entra en esta empresa, aplicamos el programa acá. Surgió con una visita de la directora de esta organización, que se acercó a la empresa y nos comentó de un programa del Ministerio que fomentaba la integración de personas con discapacidad. Entonces este programa le ofrece a las empresas la posibilidad de tener un convenio con ciertas extensiones impositivas que hacen que las empresas se vean más atraídas en incorporar este tipo de mano de obra.

2) ¿Cómo fueron reclutados los candidatos?

Mediante APADIM, que lo que hace es reunir cvs de personas que están interesadas en distintos rubros, y ahí hace la articulación y direcciona los candidatos a determinadas empresas. En este caso, nos trajo cvs de chicos que estaban interesados en trabajar en el rubro gastronómico. Entonces te puedo contar que el reclutamiento en este caso, surgió de los cvs que vinieron recomendados por APADIM. Luego se citaron algunos para tener una entrevista con la encargada de Recursos Humanos, y ahí elegimos a tres para empezar con este proyecto.

3) ¿Cuántos empleados con esta discapacidad tienen actualmente?

Tenemos 5 distribuidos en tres sucursales, tres con Síndrome de Down y dos con retraso mental.

4) ¿Qué tareas realizan?

Consideramos que no reúnen las condiciones para hacer tareas muy rebuscadas, pero si para hacer algunas tareas rutinarias, y sobre todo para su inclusión.

Uno de ellos rellena compoteras con mermelada y manteca para los desayunos, y con aderezos para los almuerzos. Y a veces ordena platos, está muy localizado en el sector de “dispenser” donde los mozos van y retiran las bandejas listas. Él está ahí teniendo las cazuelas listas.

Otro, se dedica específicamente al lavado, pelado y cortado de papas. Si bien tiene más riesgo por el filo del pela papas, tuvimos que entrenarlo y hoy en día lo realiza prácticamente sin ningún tipo de dificultad.

Nacho, está en la parte operativa de cocina, hace tareas más variadas, pero bien simples. Seca vajilla, bastante puntual, que no sean de vidrios o con filos. Lava verduras, corta

frutas, arma las ensaladas de frutas, y tareas que van surgiendo en el día pero siempre simples.

La chica, está en cocina, ella puede manejar calor, entonces las tareas son más variadas. Ella ya había trabajado en otro negocio gastronómico entonces está más entrenada para estas cosas, y además hizo un curso de cocina básica.

5) ¿Cómo se realiza la inducción de estos colaboradores al puesto de trabajo, a la empresa?

El jefe directo se encarga de explicarle las tareas, y durante todo el primer tiempo están observándolos y corrigiendo en caso de que vean alguna dificultad. Pero hasta ahora han sido todas experiencias muy sencillas, los chicos realmente se muestran con ganas de aprender y trabajar.

Pero una vez paso que el jefe directo no sabía cómo encarar la situación, y recurrió al encargado del local para que lo ayude en este proceso.

Y los demás empleados se sienten a gusto de trabajar con ellos, entonces en el primer tiempo siempre están encargándose de hacer sentir bien a estos chicos.

6) ¿Se preparó al equipo de trabajo antes de que ellos ingresaran?

Nos planteamos que ellos comenzaran a realizar tarea de manera normal, bajo la visión de su jefe directo.

A todo el personal se lo reunió antes de la incorporación de estos chicos y se les explicó en qué consistía la discapacidad, que cosas podían realizar, cuáles eran sus limitaciones, y sobre todo se dejó en claro que deberían ser considerados como uno más dentro de la empresa, y que se lo tenía que tomar como tal.

7) ¿De qué manera se evalúa el desempeño de estos colaboradores?

Se los evalúa sin haber un mecanismo formal de evaluación de desempeño, se los evalúa más que nada con observación en su puesto de trabajo por el supervisor directo. También por los compañeros de trabajo. Y esa información por lo general llega al encargado del local, si se desenvuelven correctamente de acuerdo a estándares que ya mas o menos los tenemos parametrizados, no hay mayor novedad. Pero si ven baja en rendimiento o la persona está con un ánimo especial, el encargado del local se contacta con Recursos Humanos y nosotros directamente armamos una reunión con el empleado y sus familias para ver qué es lo que está pasando con fines de arreglarlo.

8) ¿Tienen planes motivacionales para ellos? O sino, ¿de qué manera hacen que estén motivados para venir día a día y realizar sus tareas con ganas?

A las reuniones y eventos de integración empresarial que hacemos a lo largo del año, ellos son invitados como los demás empleados, y se ponen muy contentos. Y otra forma, es que somos muy flexibles en cuanto a sus horarios y a los días que tienen que faltar por actividades personales, temas de salud, viajes, y demás. En ese sentido, tienen un privilegio. Se tiene un montón de contemplaciones con ellos, pero no dejan de impedir que los tratemos como un empleado más. Nos mantenemos firmes en el tema trabajo y las tareas que tienen que cumplir en el día, pero a la hora de estas concesiones lo hacemos sin problema.

Otra cosa que puedo contarte es que por ejemplo uno de los chicos pinta cuadros, y siempre nos los ofrecía. Entonces surgió decorar la oficina con sus pinturas, y el realmente todas las mañanas entra y se va motivado de ver que nos gusta y apreciamos lo que él hace.

Otro de los chicos, todos los meses imprime el almanaque de ese mes para que pongamos en la oficina, y todas las mañanas cuando saluda chequea de que todos lo tengamos en el escritorio y se va feliz a su puesto.

9) ¿Cómo es su jornada laboral?

Trabajan por turnos, entre 4 y 5 horas de lunes a viernes. Son chicos muy entusiastas y siempre están pidiendo tareas.

10) ¿Cómo es el clima laboral desde la incorporación de estos colaboradores?

Son responsables, entusiasmados con sentirse útiles, entonces todo el tiempo están pidiendo qué hacer. Muy programados con los horarios, llegan puntuales y se van también a su horario. La verdad es un placer.

Se genera una relación hermosa. Llegan todos los días, nos saludan muy cariñosamente, desayunamos todos juntos. Es muy lindo, son chicos muy queridos.

11) ¿Cuál es la posición de la empresa sobre esta inclusión en tema de responsabilidad social empresarial?

Desde el punto de vista de Responsabilidad Social Empresarial, vemos esta incorporación como una forma de colaborar con la comunidad. Nosotros lo venimos aplicando desde el año del 2000

Anexo 7: entrevista 6

Empresa: Fábrica de helados

1) ¿Cómo surge el querer emplear a chicos con Síndrome de Down?

Hay una carrera en la Universidad Siglo 21, que consiste en un programa de 2 años con gente discapacitada, donde el primer año le dan herramientas de socialización primaria, lecto comprensión, trabajo en equipo, y en el segundo año ven como insertarse en el mercado laboral, le dan herramientas para trabajar; la encargada de este programa contacto a la empresa para participar en una charla de inserción de personas con Síndrome de Down, y le ofrecieron participar en la incorporación de ellos a puestos de trabajo de nuestra empresa.

Entonces hablamos con el jefe de planta para comentarle de esta propuesta, y el desde un principio se mostró muy interesado y aceptó con entusiasmo, tanto como nosotras desde el área de Recursos Humanos. Después hablamos con los líderes de cada línea dentro de la planta, y también se mostraron muy interesados y todos querían recibir a los chicos en sus actividades.

2) ¿Por qué consideras que aceptaron con tanto entusiasmo esta propuesta?

Nosotros como empresa buscamos superarnos día a día en todo lo que hacemos y nos gusta asumir constantemente desafíos que impliquen un crecimiento tanto organizacional como de equipo humano, entonces vimos esta oportunidad a la altura de las circunstancias.

3) ¿Cuán involucrada sentís que está la empresa con el programa?

El nivel de involucramiento de la empresa en general lo noto bueno, positivo, principalmente desde las áreas que tienen contacto con los chicos, en mayor medida ellos. Pero me sorprende que a nivel general hay muchos interesados, y orgullosos que la empresa vaya por ese camino. Hay muchos comentarios dando vuelta al respecto sobre que la empresa está involucrada positivamente con la causa.

4) ¿Cómo fue el reclutamiento de los candidatos una vez tomada la decisión de incorporarlos a la empresa? ¿Y hubo una instancia de selección propiamente dicha?

Bueno, tuvimos una reunión con la encargada de este programa de inclusión social, ellos reclutaron algunos candidatos que estaban aptos para trabajar en empresas. Los 3 que nos asignaron no tenían del todo desarrollado su capacidad de lecto comprensión, entonces nos sugirieron actividades más que nada operativas.

No se hizo un proceso de selección formal, sino que desde la facultad nos consultaron cuantos podíamos contratar y nos designaron directamente a quienes; de todos modos el primer día que vinieron los hicimos una entrevista, pero en realidad porque nos lo pidió la

facultad, ya que les hicieron armar su cv y nos pidieron someterlos a una entrevista para que ellos sepan llevar esa situación.

5) ¿Cómo eligieron los puestos de trabajo que iban a ser ocupado por ellos?

Para definir los puestos que iban a ocupar primero hicimos un análisis con los líderes de cada línea de cuáles eran las más sencillas. Luego ya el primer día que ellos ingresaron los hicimos entrar a la planta para detectar en una primera instancia como eran los chicos, como se movían, como era su personalidad. Les mostramos todas las líneas seleccionadas anteriormente para ver cuales les interesaban más, y en base a los que nos dijeron y lo que observamos con los líderes, decidimos ponerlos en las líneas que consideramos las más tranquilas. Y al otro día ya empezaron directamente a trabajar en planta.

6) ¿Cómo fue la inducción a sus puestos de trabajo y a la compañía en general?

Bueno, el primer día que los llevamos a la planta les contamos a que nos dedicábamos, que se hacía en la empresa, como era la fabricación, y todo eso. La forma de explicarles las tareas fue muy sencilla, a cada uno se le asignó un referente para los primeros días que los acompañaban bien de cerca, incluso uno de ellos se sintió molesto por eso, pedía más autonomía.

El líder de la línea les mostro cuales iban a ser sus actividades, primero haciéndolo él como referente, y luego les pedía a ellos que lo hagan. Rápidamente captaron que tenían que hacer, no hubo mayor dificultad, fue muy sencillo, una cuestión de práctica.

7) ¿Qué tareas realizan? ¿Se los capacitó para que las puedan realizar? ¿De qué manera?

Dos de ellos trabajan una vez por semana en la parte administrativa y el resto de los días en planta, y el tercero siempre en la parte operativa en el empaquetado de los palitos, pero los vamos rotando de línea para que vean cómo funciona todo.

Los cambios por suerte se hacen con total naturalidad.

En cuanto a las tareas de la parte administrativa, también les damos tareas bien repetitivas y sencillas, por ejemplo el sellado de documentación, escribir en los cv que vamos recibiendo el día que llegan a la guardia, apilar hojas, guardar carpetas en el archivo. La forma de enseñarles fue también muy fácil, mostrándoles nosotras como se hace, y ellos aprendieron inmediatamente como se hacía, o sea tampoco hubo dificultad.

A uno de los chicos le pedimos que lea para ver si podían acomodar documentación por alfabeto, y detectamos que no tiene esa capacidad, así que siguió con sus actividades rutinarias, digamos manuales dentro de la administración.

8) ¿Consideran esta inclusión como un tema de Responsabilidad Social Empresaria?

Yo creo que hasta el día de hoy la empresa no ha tomado todavía la postura estratégica que tiene incluir personas con algún tipo discapacidad, creo que no fue el motivo por el cual abrimos las puertas a este programa. Estoy convencida que hasta el día de hoy no se le ha visto la veta comercial y estratégica en lo que respecta a Responsabilidad Social Empresaria, pero si esta participación va a ayudar a desarrollar en un futuro programas de inclusión en general, en buena hora, y podría ser una pata que sostenga, desde lo presupuestario, la inclusión de personas con discapacidad.'

Lo que hay que hacer es convencer al directorio de que vale la pena, para tener mejor imagen en el mercado, teniendo inclusive descuentos de algunos impuestos, y sostener practicantes incluidos en nuestro equipo de manera efectiva.

Anexo 8: entrevista 7

Empresa: Empresa de servicios

1) ¿Qué puesto ocupa esta colaboradora?

Micaela es secretaria en esta oficina, desde hace dos años.

2) ¿Cómo surge el querer emplear a un colaborador con este Síndrome?

Se acercó un grupo de voluntarios de la Fundación Síndrome de Down para el Apoyo e Integración (FUSDAI) acá, que es una organización sin fines de lucro de la ciudad de

Córdoba, y nos propusieron este programa de emplear a chicos con síndrome de down con el objetivo de romper prejuicios y promover la inclusión de estas personas en la familia, la escuela, la sociedad y el ámbito laboral. Y nosotros aceptamos en el momento, nos pareció interesante.

3) ¿Bajo qué modalidad de contratación está empleada?

La relación se da a través de una beca otorgada por la Agencia Córdoba Cultura, propuesta por la Fundación que te contaba. Esta beca es el paso inicial, la primera relación de dependencia, de vínculo que tiene. Después hay otros niveles.

4) ¿Y cómo se decidió que iba a ocupar ese puesto?

La fundación nos dejó en claro que estos chicos deben realizar tareas sencillas, rutinarias y que no requieran mayores esfuerzos por lo que nos pareció que era una buena idea que cumpla tareas de cadete y atienda diversas cuestiones. Pero con el tiempo mostró tal interés y buen desempeño que la pasamos al puesto de secretaria del director de una de las áreas.

5) Entonces ¿cómo fue el reclutamiento para el puesto una vez que optaron por emplear a alguien con esta discapacidad?

Nos llegó el curriculum de Micaela, y de dos candidatos más mediante una chica que trabajaba en esta Fundación. Los citamos a los tres, y elegimos a ella porque la consideramos la más acorde al puesto, como se expresaba y el entusiasmo que demostró por trabajar, además que tenía experiencia en otros trabajos acordes a lo que estábamos buscando. Fue secretaria en la fábrica de su papá, y también hizo pasantías en una veterinaria, y trabajó en una juguetería y en un jardín maternal.

6) ¿Cómo fue el proceso de adaptación al puesto y a la organización en sí?

Bueno, hay personal de esta Fundación que los acompaña en los primeros meses. Ella empezó con una adaptación a la empresa y al puesto de trabajo con el cumplimiento de una jornada de horas y la mediación de un equipo de profesionales en forma diaria. Y después de unos meses pasó a trabajar 6 horas, y recibimos visitas de esta fundación más o menos cada 15 días, chequean que todo esté bien, que ella se sienta bien y que el equipo también este cómodo.

7) ¿Cómo fue capacitarla para sus tareas?

Micaela tiene un alto nivel de comprensión, y además puede hablar fluido y con total normalidad, por lo que la comunicación no fue un impedimento y resultó sencillo explicarle que es lo que tenía que hacer, de hecho pedía hacer más tareas y mostraba interés en el trabajo desde que entró.

8) ¿Qué tareas realiza?

Las actividades de Micaela son variadas. Su función principal es asistir a su jefe más que nada, de quien es secretaria, y ejerce tareas administrativas varias y de recepción. Así, por ejemplo, es la encargada de recibir y despachar correspondencia, o de concretar comunicaciones telefónicas. Pero también todos los días se armó como una costumbre y cuando llega nos hace café a todos los compañeros, riega las plantas de la entrada y del patio, pone música. Otra cosa que hace también es que colabora en todos los eventos culturales que se realizan.

9) ¿Cómo evalúan su desempeño?

La verdad es que desde que ingresó allá por 2015 su evolución ha sido positiva y progresiva. Todos los meses le vamos dando un poco más de responsabilidades o tareas de un nivel mayor de complejidad y las asume con total entusiasmo. Mica tiene un carácter distinto. Mirá hay veces que vienen personas para hacer algún reclamo o pedidos con determinada urgencia y Micaela pone un manto de tranquilidad.

10) ¿Qué repercusión tuvo su incorporación en el equipo de trabajo?

Ella mantiene una muy buena relación con todo el equipo de trabajo y cada vez que le preguntamos cómo está dice que se siente incluida.

11) ¿Cuál es la importancia que ustedes como organización le dan a la inclusión de Micaela?

Si bien la inclusión nos compete a todos, hay que tener una mirada muy objetiva, hay una línea muy delgada entre la posibilidad y la oportunidad concreta. Nosotros buscamos ser consecuentes con eso. De hecho desde que Mica trabaja acá, muchas personas se acercaron a hacernos consultas sobre ella, su desempeño, de por qué la habíamos contratado. Por ejemplo un amigo de otra empresa me consultó sobre el tema y ahora incorporó una trabajadora a su oficina con síndrome de down. Me consultaron también de un pueblo cercano, donde la intendenta estaba con un caso similar, viendo de generar un espacio en la municipalidad. Casos hay muchos, más de los que se conocen.

12) ¿Cómo ve a la sociedad respecto a la empleabilidad de los chicos con Síndrome de Down?

Me parece que vamos avanzando en el concepto de integración, que es lo más importante, llegar a que un día esto no sea algo extraordinario, sino algo normal y más empresas se animen a asumir este desafío, porque para nosotros sí que fue todo un desafío. Como empresa nos sirvió para aprender un montón. Realmente es una experiencia agradable, muy linda, sobre todo porque ella es una persona predispuesta a ayudar.

13) ¿Realizan algún programa de Responsabilidad Social Empresaria vinculada a la inclusión de personas con Síndrome de Down?

Si. En nuestro programa de Responsabilidad Social Empresaria se tocan todos estos temas y se tienen en cuenta diversas problemáticas sociales que de alguna forma nos permiten colaborar y estar bien posicionados en la sociedad. Siempre integrantes de nuestra empresa participan activamente en charlas que brinda la municipalidad conjuntamente con la municipalidad, con el objetivo de concientizar a la comunidad sobre la importancia de la inclusión laboral de personas con discapacidad al ámbito laboral, desde un enfoque de derechos y de la responsabilidad social de las empresas e instituciones, que favorezca la construcción de una sociedad un poco más inclusiva, equitativa y respetuosa de la diversidad.

Realmente para nosotros haber sido elegidos por Fusdai en primer lugar para llevar adelante esta experiencia de inclusión e igualdad fue un privilegio, por lo que ahora buscamos mediante la participación a estas charlas mostrarla a la sociedad, para que otras organizaciones sigan el ejemplo y vean que es posible concretar acciones de inclusión laboral como la que nosotros estamos realizando.

Anexo 9: entrevista 8

Empresa: Fast food

1) ¿Cómo surge el querer emplear a estos chicos?

Un día nos llamó personal de la fundación DISCAR para preguntarnos si teníamos puestos que puedan ser ocupados por chicos con capacidades diferentes y si estábamos interesados en darles el lugar de trabajar en nuestra empresa por un año. Ya se había realizado algo parecido un tiempo atrás con otros chicos de una escuela especial, por lo que sabíamos cómo manejar situaciones similares.

2) ¿Por qué surgió el interés en el tema? ¿Por qué decidieron aceptar esta propuesta?

Yo creo que este tipo de cosas nos permite superarnos y también llegar a ser como las empresas más importantes, siempre me acuerdo de Arcor que tiene procesos y aspectos en este sentido muy en desarrollo, y en nuestro caso estaría genial y sería muy bueno poder meternos en ese camino.

No te digo que lo vamos a lograr de un momento para otro pero esta bueno comenzar a intentarlo, esta es la segunda vez que aceptamos estas propuestas de fundaciones y la verdad nos encanta poder brindar estas oportunidades.

3) ¿Cómo fueron reclutados quienes hoy están en la empresa? ¿Hubo un proceso formal? ¿Se realizaron entrevistas?

El primer paso fue reunirnos con personal de la fundación, psicólogas, psicopedagogas y personal profesional de Recursos Humanos de nuestra empresa, relevamos en conjunto puestos que podían ser ocupados por ellos, los readaptamos y ellos se encargaron de traernos algunos chicos que podrían ocuparlos.

Pactamos un primer encuentro para conocerlos personalmente, realizamos actividades de todo tipo para conocerlos. Los hicimos participar de actividades laborales cotidianas para ver cómo se desenvolvía, si eran autónomos, si se animaban a hacerle frente, y en base a eso, decidimos cuales quedaban para ser parte del programa. Elegimos a dos, quienes actualmente están trabajando con nosotros.

4) ¿Cómo fue la inducción de los nuevos colaboradores a la empresa? ¿Hubo capacitaciones?

Si, la fundación se encargó de todo eso, estuvo presente siempre. Al principio en este encuentro que tuvimos el primer día con los chicos, ellos se encargaban de explicarles las tareas y a qué se dedicaba la compañía por ejemplo, ya que este grupo de profesionales saben cómo hablarles, como manejarlos.

La fundación nos ayudó también a capacitar a toda nuestra empresa la semana previa a los ingresos de ellos para que estemos familiarizados con el tema y sobre todo para que sepan

cómo es la mejor manera de recibirlos y que sea una experiencia positiva para todos, siempre decimos que una buena integración abre puertas para una próxima oportunidad... También realizan un seguimiento sistematizado durante toda la duración del contrato. Están presentes en todo momento.

5) ¿Cómo repercutieron en el grupo de trabajo estas incorporaciones?

Súper bien, de hecho nos sorprendió. La verdad es que esta experiencia refuerza la motivación del equipo. Los chicos que ya trabajaban acá aprendieron que hay gente con capacidades distintas que pueden trabajar a la par de ellos, entendiendo que está bueno otorgar igualdad de oportunidades en la sociedad. La experiencia es lo más, es una excelente idea para que se copien todos.

6) ¿Tienen incorporado esta temática al concepto de Responsabilidad Social Empresaria?

Mira, hoy y por hoy somos bastantes nuevos en el tema. Tenemos aspiración a poder desarrollar este programa lo mejor que se pueda, porque como te decía antes una buena integración abre puertas para poder seguir otorgando oportunidades en el futuro.

Que todo nuestro equipo haya mostrado tanto interés y compromiso con el programa sin dudas nos da pie a seguir realizando estas incorporaciones. Esperemos que con el tiempo podamos afianzarnos en esto.

Anexo 10: entrevista 9

Empresa: Empresa de servicios

1) ¿Cómo surge querer emplear a personas con Síndrome de Down?

La verdad que hacía muchos años veníamos con la idea de la integración, pero siempre sin concretar, tirábamos ideas, formas pero nunca llegábamos a nada. A veces la burocracia quita tiempo, y las acciones llegan tarde. Este vez, surgió por una visita de gente de Recursos Humanos de la escuela E.M.J., que es una escuela especial para chicos con esta discapacidad, que vale aclarar se manejan con un alto nivel de profesionalismo, donde nos hicieron la propuesta...

Nos comentaron que junto con el Ministerio de Trabajo estaban buscando empresas que estén interesadas en incorporar a estos chicos, y lo que esta escuela hacia era mediar

durante todo el contrato con la empresa que era parte, para garantizar el buen cumplimiento de estos chicos y que todo marche bien.

2) ¿Cuántos tienen actualmente?

Son 3 jóvenes con síndrome de down que comenzaron a trabajar en la empresa hace poco.

3) ¿Qué tareas realizan?

Los tres desarrollan tareas administrativas bien sencillas, en las áreas de recursos humanos y atención comercial.

Si bien son tareas rutinarias, y acordes a sus capacidades, son consideradas importantes como las de cualquier otro empleado, de hecho el sueldo de ellos es tal cuál marca el convenio laboral. Con el tiempo veremos en base a su desempeño si les otorgamos más tareas.

4) ¿Cómo fue el reclutamiento y la selección de estos candidatos?

Esta institución cuenta con alumnos sumamente calificados para trabajar, y tienen un listado de personas con las áreas en las que están interesados, entonces son ellos los que nos propusieron a estos candidatos.

5) Modalidad de contratación

Los chicos están por ahora a tres meses de prueba. Se los contrató como a cualquier otro empleado, bajo el régimen laboral vigente, por lo que es necesario un seguimiento especial y constante, tanto nuestro como de los organismos que forman parte de este proyecto, de hecho personal de la escuela vienen constantemente a observarlos con el fin de un seguimiento y acompañamiento, que hasta ahora viene siendo hiper profesional.

6) ¿Cómo fue inducirlos a la empresa?

Su primer día hicimos un pequeño acto y un desayuno con todos los empleados, donde les dimos la bienvenida a la empresa, les explicamos cosas generales, y todos expresaron lo bueno que era este proyecto y lo acuerdo que estaban todos. Nadie estuvo quejándose, ni poniendo mala voluntad.

7) ¿Cómo se los capacita y evalúa?

En la empresa, te puedo decir que la integración, inclusión y equidad se vea reflejado en el quehacer diario. Nos planteamos que ellos comenzaran a realizar tarea de manera normal, bajo la visión de su jefe directo. A todo el personal se lo reunió antes de la incorporación de estos chicos y se les explicó que deberían ser considerados como uno más dentro de la empresa, y que se lo tenía que tomar como tal, en el sentido que no había que dejar pasar errores y había que darle sin miedo tareas que sea acordes a sus capacidades.

8) Importancia de la inclusión de colaboradores con Síndrome de Down

Para nosotros es un orgullo poder actuar de esta forma, no solamente como una acción directa, sino también siempre que puede servir como un disparador para que otras empresas se inspiren y lo tomen de ejemplo para realizarlo, y vean que se puede desarrollar sin prejuicios, y mientras estos colaboradores son útiles a la organización, también comprender lo útiles e importantes que ellos se sienten de poder tener esta oportunidad, con la ayuda a la sociedad que esto implica.

9) Percepción del nivel de involucramiento que las empresas deben tener

Básicamente, es querer abrir la empresa a la comunidad con el objetivo de otorgar igualdad de oportunidades a todos; por esto decidimos desde la propuesta encarar esta idea de contratar a estas personas, quienes no están incapacitados bajo ningún punto por su discapacidad.

10) Incorporación de la temática a la premisa de Responsabilidad Social Empresaria de la organización.

Tenemos claro el concepto de la responsabilidad social empresaria y como en muchas oportunidades se hablaba de estos derechos, lo único que hacemos nosotros es cumplir, no solo con lo que marca la ley, sino también con el compromiso con la comunidad. Por lo pronto, con esta incorporación buscamos que cada vez que un cliente entre acá y los vea desempeñarse sin problemas, les sirva de ejemplo, y sea el disparador para que ocurra en el resto de las empresas tanto del Estado como del sector privado para demostrar esta nueva visión basada en la responsabilidad social.

Anexo 11: entrevista 10

Empresa: Supermercado

1) ¿Cómo surgió la idea de emplear un colaborador con Síndrome de Down?

Nos propusieron desde una organización que trata el tema, este programa de emplear a chicos con Síndrome de Down con el objetivo de romper prejuicios y promover la inclusión de estas personas en la familia, la escuela, la sociedad y el ámbito laboral, para hacerlos sentir útiles y activos dentro de todos los contextos.

Nosotros aceptamos sin pensarlo dos veces, nos pareció interesante como organización y sobre todo como equipo humano, y además con las tareas que le damos nos ayuda un montón, ya que nos permite en algún sentido desligarnos de esas actividades, como ser ir a la despensa a comprar algo que nos falte en ese momento, ir al rapipago, hacer café para todo a la mañana, hacer otros trámites que nos van surgiendo.

El programa que nos propusieron consiste en un período de prueba de un mes, y en caso de aceptar seguir el chico queda fijo por 1 año. El sueldo es bajo, como una asignación estímulo, propuesta por este programa. Y vienen entre 3 o 4 horas, 3 veces por semana. Una vez que el programa culminó, nos parecía interesante seguir con ella. Así que la empleamos ya por nuestra cuenta, hicimos un contrato por tiempo determinado, pero ya corre todo por nuestra cuenta.

2) ¿Sentís que como empresa están involucrados con la inclusión?

Si. Considero que para que la involucración con el tema sea plena, es esencial que el equipo directivo esté involucrado y comprometido con el programa, porque de esa forma predicán con el ejemplo y hacen que todo el grupo sienta entusiasmo para estar comprometido también... y por suerte acá el gerente general está conforme con los resultados de los chicos y con la mejora en el clima laboral desde que están ellos.

3) ¿Tienen una descripción formal de este puesto?

La verdad que no, no considero que sea necesario. Las tareas son bien fáciles, que a vista de otro pueden resultar desmotivadoras y súper monótonas, pero ella las hace cargado de ganas y de entusiasmo, y contagia esa energía al resto de trabajadores.

4) ¿Cómo fue inducirlos a la empresa?

La misma organización que nos hizo la propuesta, también se encarga un poco de este asunto. Tienen personas profesionales que funcionan algo así como un preparador laboral tanto de los chicos con discapacidad como del grupo al que se van a incorporar. Cuando nunca trataste laboralmente con una persona con síndrome de Down o con alguna discapacidad en sí, pueden surgir miedos y dudas y es un poco lo que pasaba acá antes de que ingrese los chicos nos preguntaban cómo debían tratarla, cómo le iban a indicar las tareas y cosas así... Pero todas estas preguntas fueron respondidas en una especie de reunión informativa del programa, donde asistió gente de la organización.

También fueron ellos los que se encargaron de explicarle y enseñarle las tareas los primeros días. Por suerte entendió rápido y hoy es una más del grupo, tiene un jefe designado y él es quien le da indicaciones, la reta cuando hace algo más, es una más de verdad.

5) ¿Consideran esta incorporación como parte de la Responsabilidad Social de las empresas?

Sí, es más nosotros lo tenemos incorporado como parte de nuestra Responsabilidad Social Empresaria desde que decidimos realizar el contrato de esta trabajadora por nuestra cuenta, como parte de la gestión de la diversidad.

Y además de mejorar la visión que tienen de nuestra empresa los trabajadores y clientes, también la experiencia demuestra que son personas que están preparadas, con gran motivación y ganas de trabajar, que son constantes, casi no faltan, son responsables con las órdenes que les damos y siempre están trayendo buena onda al grupo.

