

Trabajo Final de Graduación



“Inserción laboral de personas con discapacidad visual en la empresa Aguas Cordobesas S.A.”

Alumna: Gritti, Gianna

Profesora: Sabbadin, Guillermina

Año: 2017

Entrega: Modulo

Fecha de entrega: 24 de Noviembre

Índice

Capítulo I- Planteamiento del Problema	4
INTRODUCCIÓN	4
TEMA	5
JUSTIFICACIÓN	5
ANTECEDENTES.....	7
OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
RESEÑA ORGANIZACIONAL	10
Misión	12
Visión.....	12
Valores	12
Área de recursos humanos.....	12
Capítulo II- Marco teórico	14
Procesos Integrales de Recursos Humanos	14
Discapacidad.....	15
Subsistema de Integración de Recursos Humanos	17
Inserción laboral y discapacidad	30
Marco normativo.....	32
Clima y satisfacción laboral	37
Responsabilidad Social Empresaria	38
Capítulo III- Metodología	40
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	42
CAPÍTULO IV – Análisis de resultados.	43
DIAGNOSTICO.....	43
Recursos Humanos.....	43
Clima Laboral.....	45
Inclusión de personas con discapacidad.....	45
CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA.....	47
BIBLIOGRAFÍA	50

Anexo I	52
INSTRUMENTO METODOLÓGICO	52
Entrevista al Gerente de Recursos Humanos	52
Entrevista para gerentes	53
Encuesta para el personal	54

Capítulo I- Planteamiento del Problema

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Grado para obtener el título de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, con el propósito de cumplir con los objetivos planteados, propone un Proyecto de Aplicación Profesional que consiste en el desarrollo de un programa integral de incorporación laboral para personas con discapacidad visual, para la empresa Aguas Cordobesas S.A.

Se trata de una sociedad anónima que opera en el mercado de la Ciudad de Córdoba desde el año 1997. Su actividad principal es la potabilización y distribución de agua en la ciudad. La misma cuenta con 480 empleados, diferenciados en administrativos y operarios.

Con el objetivo de detectar una situación problemática o una propuesta de mejora en la organización mencionada, se realizaron diversas visitas a la misma, lo cual permitió poder conocer la empresa en general, como se estructuran y distribuyen los trabajadores, como así también poder realizar entrevistas a los mismos.

El trabajo ha sido estructurado en cuatro módulos, a fin de lograr un mayor entendimiento del tema a tratar.

En el Modulo 1, se presenta la elección del tema que será abordado en el presente trabajo y los diversos motivos por los cuales se ha elegido como tema de interés a tratar.

Posteriormente, se plantea el objetivo del trabajo y cuáles son las acciones a llevar a cabo para lograrlo y las bases teóricas que sustentan dichos objetivos. Además, se explicitan los antecedentes existentes en la organización y fuera de ella del tema a tratar.

El tercer punto del trabajo, muestra la metodología utilizada para recabar todos los datos y la información necesarios para la realización de un diagnostico en la organización. Por

otra parte, en este apartado se detallan los tiempos estimados para la ejecución del presente proyecto.

Por último, se detallan las conclusiones a las que se arribó en base al diagnóstico organizacional realizado. Así mismo, se presenta el desarrollo de propuestas destinadas a generar una solución o mejora teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

TEMA

Inserción laboral de personas con discapacidad visual en la empresa Aguas Cordobesas S.A.

JUSTIFICACIÓN

Aguas Cordobesas S.A. es la responsable del sistema de provisión y distribución de agua potable en la Ciudad de Córdoba desde 1997. Dada su trayectoria y el reconocimiento logrado a lo largo de los años, ha sido seleccionada como caso de estudio para la posible aplicación de un programa integral de incorporación para personas con discapacidad visual.

La dotación de recursos humanos con que cuenta la empresa, aproximadamente 480 colaboradores y el hecho de que se trata de una empresa concesionaria de servicios públicos, fue uno de los motivos que llevaron a la elección final, principalmente porque existe un marco normativo vigente que exige a la misma que el 4% del total de su plantilla posea algún tipo de discapacidad, como una medida de inclusión social.

Es común encontrar en el ámbito empresarial la visión de que las personas con capacidades diferentes tienen una “restricción” para el desempeño de ciertas actividades cognitivas, motoras, culturales y/o laborales.

Esto ocurre principalmente porque la discapacidad se ve condicionada por imágenes sociales estereotipadas que generan en el empleador un pensamiento asociado a que

dichas personas “no están preparadas para trabajar o no son capaces de hacerlo”, no permitiendo demostrar lo contrario.

A esta suposición se suma a que es una realidad que, las personas con discapacidad no han tenido el adecuado acceso a la educación y a la formación profesional, que la legislación no facilita su incorporación al empleo y que los edificios y los medios de transporte no son adecuados para ellas, entre otros aspectos que impactan en el tema.

Centrándonos en el concepto de *trabajo* y en los obstáculos mencionados anteriormente, estas personas corren el riesgo de no poder hacer frente a la satisfacción de sus necesidades ni de contribuir a la economía familiar, no pudiendo ejercer el derecho al trabajo.

“El trabajo es un medio para la independencia económica, la consideración social y el prestigio personal. Es generador de autonomía e independencia, aumenta la autoestima y es dador de identidad, auto-reconocimiento y reconocimiento social.” (Mariano Godachevich, 2001).

Debido a la gran variedad de discapacidades existentes, se optó por abordar aquella referida a una disminución de la capacidad visual. La elección viene determinada por la falta de incorporación en la plantilla de personal con este tipo de discapacidad.

“Es importante destacar que la cantidad de individuos con visión nula es de apenas el 5 % de la población con discapacidad visual en general. La mayoría de las PCDV (Personas con Discapacidad Visual) presentan remanentes visuales suficientes para la percepción de colores, objetos y bultos. La presencia de estos remanentes tiene influencias muy significativas, cuantitativas y cualitativas en el desenvolvimiento del individuo.” (Mariano Godachevich, 2001).

ANTECEDENTES

Con el correr de los años el mercado laboral ha experimentado un crecimiento exponencial, exigiendo tanto a las personas como a las organizaciones, adaptarse a los cambios y a responder a las nuevas demandas del mercado. El área de Recursos Humanos no ha quedado exenta de esta realidad y se encuentra ante un nuevo desafío que es la mejora en los sistemas de inserción de las personas con discapacidad en el mundo laboral.

Aun en la actualidad se visualizan serios problemas en lo que respecta a esta temática, ya que según expone el diario El Cronista, en diciembre de 2015 había en “la Argentina más de cinco millones de personas con discapacidad, de las cuales el 75% se encontraba desempleada.”

En el año 2001 nuestro país se vio involucrado en un programa realizado en conjunto con Chile y Uruguay, donde se registraron más de 2.000 personas con discapacidad visual. Se aplicó hasta el año 2005 y fue conocido como “Programa de capacitación e inserción laboral de personas con discapacidad visual.”

El Programa ha sido ejecutado por las organizaciones de no videntes de sus respectivos países, la Federación Argentina de Instituciones de Discapitados visuales y Ambliopes (FAICA), la Unión Nacional de Discapitados visuales de Chile (UNCICH) y la Fundación Braille del Uruguay (FBU) y financiado por los gobiernos nacionales, conjuntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación ONCE América Latina (FOAL).

Se partió de la premisa de que, mejorando las destrezas de esta parte de la población, se puede terminar con la tendencia discriminatoria a la hora de considerar habilidades y capacidades para desempeñarse laboralmente, se dan pasos cruciales, que

rompen con las limitaciones sociales y culturales entre los mismos interesados y los empleadores, requisito fundamental para tener éxito. Con el convencimiento de que la inercia de la acción asistencial se puede revertir instalando iniciativas innovadoras y diseños metodológicos adecuados, se implementaron acciones formativas y de capacitación y se instaló un mecanismo de intermediación laboral, que acercó y mostró al mundo de la empresa las capacidades que tienen las personas con discapacidad visual en el desarrollo profesional. Los resultados fueron ampliamente satisfactorios: población con esta problemática trabajando regularmente, dignificada, reconocida, estimulada y con proyecto de futuro.

En el año 2012, en la provincia de Rosario se dio a conocer un caso de una Empresa de tecnología que emplea solo a personas con discapacidad. Según el Ministerio de Trabajo, Nomines es la única empresa del país que emplea en forma exclusiva PCD. Hay muchas compañías nacionales que contratan PCD, pero resulta ser un porcentaje menor de la plantilla total. Nomines se rige con las mismas reglas que el resto: las mismas leyes laborales, los mismos impuestos, los mismos costos para, de ese modo, mostrar que igual se puede lograr rentabilidad.

Actualmente, el Ministerio de trabajo de la Nación implementa acciones para que las personas con discapacidad consigan trabajo, mejoren su capacitación y para lograr la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores. Para lograrlo, ejecuta una serie de programas que se nombran a continuación.

- Programa Promover la Igualdad de Oportunidades de Empleo. Promover asiste a sus participantes para que construyan o actualicen su proyecto de formación y ocupación, en el desarrollo de trayectorias laborales, en la finalización de estudios formales obligatorios, en experiencias de formación o de entrenamiento para el

trabajo, en la generación de actividades productivas de manera independiente y/o en la inserción en empleos de calidad.

- Programa de Inserción Laboral para personas con discapacidad. Promueve la inserción de los trabajadores con discapacidad en entornos laborales competitivos, mediante incentivos económicos a empleadores públicos y privados para su contratación.
- Sistema de Búsqueda y Registro de Postulantes con Discapacidad. Permite que el Estado nacional, los organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado cumplan con la obligación de ocupar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 4% del total de su personal.

Aguas Cordobesas, si bien cuenta en su plantilla con personal con capacidades diferentes, no cuenta con un plan integral formalizado de búsqueda, selección y contratación de los mismos, haciendo que este proceso sea improvisado, lento y muchas veces, ineficiente.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivo general.

- Desarrollar un programa integral de Incorporación de personas con discapacidad visual en Aguas Cordobesas S.A.

Objetivos específicos

- Indagar el marco legislativo vigente sobre la temática de discapacidad referida a lo laboral.

- Conocer las políticas de inclusión social de personas con discapacidad visual en la empresa.
- Evaluar el impacto de la incorporación de personal con capacidades visuales disminuidas en el clima laboral.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general.

Investigar cómo es el proceso de selección e inducción de las personas con discapacidad visual en Aguas Cordobesas S.A.

Objetivos específicos.

- Investigar qué tipo de discapacidad poseen las personas que trabajan actualmente en la empresa.
- Indagar los puestos que son cubiertos en la empresa con personas con discapacidad visual.
- Especificar los canales que utiliza la empresa para reclutar personal con discapacidad.

RESEÑA ORGANIZACIONAL

Aguas Cordobesas inició sus actividades el 7 de mayo de 1997 cuando a través de licitación pública se le adjudicó el sistema de provisión de agua potable de la Ciudad de Córdoba, mediante un Contrato de Concesión de 30 años. Hasta esa fecha, el sistema de provisión presentaba ciertas deficiencias, lo que provocaba irregularidades en la

continuidad y calidad de prestación del servicio, provocando que grandes zonas de la ciudad no contaran con acceso al agua potable o tuvieran escasez de ella por períodos prolongados. Aguas Cordobesas entró en acción asumiendo metas imprescindibles para normalizar y darle calidad al servicio. Desde ese momento Aguas Cordobesas trabaja para:

- Asegurar el acceso al servicio a todos los clientes
- Dar continuidad al servicio
- Mejorar la calidad del agua potable

El objeto de la concesión fue la captación, potabilización, conservación, transporte, distribución y comercialización de agua para consumo doméstico, comercial e industrial de la Ciudad. Además, todas aquellas actividades empresariales, industriales, comerciales, operativas y económico-financieras necesarias para la prestación del servicio y las destinadas a la conservación, mantenimiento y mejora de las instalaciones y demás bienes afectados a la gestión del servicio.

Hoy la Ciudad de Córdoba cuenta con un servicio eficiente y confiable, con un estándar de calidad acorde a lo que sus clientes necesitan. El funcionamiento de la Concesión de Aguas Cordobesas es supervisado por medio del Ente Regulador de Servicios Públicos (ERSEP), organismo encargado de controlar todos los agentes derivados de la ejecución del Contrato.

Por otra parte, en lo que se refiere al uso de los recursos hídricos, Aguas Cordobesas está subordinada a la autoridad de la Dirección Provincial de Agua y Saneamiento (DIPAS).

Actualmente, la empresa dispone de dos plantas potabilizadoras: Planta Suquía, productora del 73% del agua entregada a la ciudad de Córdoba, y Planta Los Molino, que genera el 27% del agua.

Misión

Proveer productos y servicios de agua y saneamiento a la comunidad promoviendo el desarrollo sustentable y generando la satisfacción con nuestros públicos con eficiencia y responsabilidad.

Visión

Ser referentes en la construcción de una ciudad mejor.

Valores

- Calidad: en la búsqueda permanente de la máxima calidad de trabajo a través del esfuerzo y superación constante, para ser un referente en sus áreas de actividad.
- Compromiso: es la entrega personal, profesional y social con la que asume su hacer y deber del trabajo, adoptando como propios los objetivos de la empresa y actuando responsablemente para promover el desarrollo sustentable
- Credibilidad: es la claridad de su gestión, fundada en conductas éticas y morales, para lograr la confianza e integración con los públicos de interés.
- Austeridad: es la conducta racional y prudente de utilizar eficientemente los recursos disponibles para promover una gestión y responsable y equilibrada.

Área de recursos humanos

Aguas Cordobesas cuenta con un área formal de Recursos humanos dividida en dos secciones. Por un lado encontramos el sector encargado de la Administración de Recursos Humanos cuyas principales funciones son:

- ✓ Liquidación de haberes
- ✓ Relaciones laborales
- ✓ Seguridad y Salud Ocupacional
- ✓ Medicina Laboral
- ✓ Administración de Compensaciones

Y por el otro, el sector vinculado al Desarrollo de los Recursos Humanos encargado de:

- ✓ Reclutamiento y Selección de Personal
- ✓ Eventos y comunicación interna
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Medición del Desempeño y Clima Organizacional
- ✓ Responsabilidad Social Empresaria.

Capítulo II- Marco teórico

Procesos Integrales de Recursos Humanos

En una organización, cuando hablamos de Administración de recursos humanos, nos referimos a las “prácticas y políticas que se necesitan para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial. Se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y trato justo para los empleados de una organización” (Dessler y Varela, 2009, p.2).

El manejo eficiente del área es de vital importancia, ya que como se ha mencionado de ella depende la contratación, el control y el desarrollo del personal idóneo que ocupa los puestos en la organización.

Chiavenato (2007), admite que el área de recursos humanos cuenta con cinco subsistemas que representan las funciones básicas que desempeña. Estos subsistemas se relacionan mutuamente y son interdependientes, es decir, un cambio que se presente en uno de los subsistemas, produce inevitablemente una modificación en otro.

Subsistemas:

- Subsistema de Integración de Recursos Humanos: es el subsistema encargado de la incorporación de nuevos empleados en las organizaciones. Es el responsable de la Planeación de los Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de personal. Se ampliara este subsistema en párrafos siguientes, por ser el de interés en el presente trabajo.
- Subsistema de Organización de Recursos Humanos: este subsistema es el responsable de integrar a la organización los empleados recientemente incorporados. Sus funciones principales son diseño, descripción y análisis de puestos y evaluación de desempeño.

- Subsistema de Retención de los Recursos Humanos: las organizaciones además de incorporar nuevos empleados, debe ser capaz de retenerlos, esta es la tarea principal del subsistema mencionado. Entre los temas que se deben tener en cuenta para retener al personal encontramos por ejemplo, las remuneraciones, prestaciones sociales, Higiene y Seguridad en el trabajo.
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: este subsistema es el encargado de llevar a cabo las tareas de capacitación, desarrollo tanto del personal como de la organización.
- Subsistema de Auditoria: Anteriormente se han mencionado casi la totalidad de las actividades básicas que realiza el área de recursos humanos. Pero, para que estas actividades puedan ser medidas y corregidas en caso de detectar una falencia, es necesario que sean controladas. Esta es la tarea correspondiente al subsistema de Auditoria de recursos humanos. Ejerciendo control, se busca que la seguridad de que los distintos sectores de la organización, trabajen de acuerdo a lo planeado (Chiavenato, 2007).

Se han nombrado los cinco subsistemas pertenecientes al área de recursos humanos. Sin embargo, el Subsistema de interés del presente trabajo, es el subsistema de integración de recursos humanos. Ya que anteriormente, se menciona que dicho subsistema es el encargado de la incorporación de nuevos empleados a la organización.

Discapacidad

Definición

La Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la discapacidad y la salud, desarrollada por la Organización Mundial de la Salud, define a la discapacidad como “toda restricción o ausencia de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano”.

La Ley Argentina n° 22431 en su Art. 2, “considera discapacitada a toda persona que padezca una alteración funcional permanente o prolongada, física o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral”.

Tipos de discapacidad

- *Discapacidad Física:* hace alusión a las deficiencias en las funciones motoras, la postura o la falta de algún miembro. Las personas con este tipo de discapacidad presenta por lo general, una imposibilidad de realizar determinados movimientos, lentitud en los mismos y/o desplazamientos que se llevan a cabo con la ayuda de prótesis, bastones, muletas, etc. Elementos que facilitan la autonomía de la persona.
- *Discapacidad Sensorial Auditiva:* se considera discapacidad auditiva a un término global que hace referencia a las deficiencias en las funciones y estructuras corporales del sistema auditivo. Una disfuncionalidad en el sistema auditivo influirá en la comunicación, el acceso a la información y el desarrollo de habilidades para el aprendizaje.
- *Discapacidad Sensorial Visual:* hace referencia a las deficiencias del órgano visual, de las estructuras y funciones asociadas a él; es una alteración total o parcial de la visión.
- *Discapacidad Visceral:* hace referencia a las deficiencias en las funciones y estructuras corporales de los sistemas cardiovasculares, hematológicos, inmunológicos, respiratorios, digestivos, metabólicos, endocrinos y genitourinarios. Es decir, trae aparejado el daño y las limitaciones en el funcionamiento de determinados órganos directos.

- *Discapacidad Mental:* termino global que hace referencia a las deficiencias en las funciones mental y estructuras del sistema nervioso.
- *Discapacidad Intelectual:* la discapacidad intelectual significa que estén presentes ciertas limitaciones en las habilidades que la persona incorpora para funcionar en su vida diaria y que le permiten actuar ante distintas situaciones.

Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Planeación de personal

Una organización debe planificar y anticipar cuantos serán los recursos humanos con lo que deberá contar y con qué tipo de competencias, habilidades y requisitos deberán contar los mismos para desempeñarse de manera eficiente en sus puestos y lograr las metas y objetivos que se ha planteado.

La planeación del personal no es un proceso desordenado e improvisado. Existen múltiples técnicas y modelos destinados a identificar y prever cuales podrían llegar a ser las futuras necesidades de personal con las que contara la organización y poder determinar si estas necesidades podrían ser cubiertas con personal interno o se deberá recurrir a la búsqueda de personal externo a la organización.

Reclutamiento

Chiavenato (2007), define al proceso de reclutamiento como un conjunto de técnicas destinadas a la atracción, localización y captación de candidatos idóneos para ocupar puestos vacantes en una organización. Es necesario que este proceso este alineado a los planes estratégicos de la organización y no que sea una actividad separada de ellos.

El proceso de reclutamiento comienza teniendo en cuenta las necesidades de recursos humanos con las que cuenta la organización. Este proceso requiere que se planeen las necesidades de personal que tiene la organización, las posibilidades de

encontrar un persona idónea para le puesto en el mercado laboral y cuáles serán los métodos y técnicas que se utilizaran para reclutar candidatos.

Cabe destacar que para comenzar con el reclutamiento, es necesario que la organización cuente con un análisis detallado de las funciones y requerimientos que cada puesto vacante demanda, para lograr una mayor eficiencia en el proceso, atrayendo a candidatos que sean lo más idóneo posibles para el puesto.

El proceso de reclutamiento.

Una vez realizado un análisis de cuáles son las necesidades de personal con las que cuenta la organización y haber obtenido la autorización por parte de la dirección para cubrir una vacante, se debe comenzar con la búsqueda exhaustiva de candidatos idóneos para la vacante en cuestión. Un reclutamiento eficiente, no es aquel que reúne la mayor cantidad de candidatos, sino aquel que presente candidatos que reúnan la mayor cantidad de requisitos que se necesitan para cubrir el puesto vacante.

Es de vital importancia que una empresa cuando decide contratar personal con algún tipo de discapacidad, lleve a cabo un proceso de reclutamiento eficiente, para evitar limitaciones de las personas debido a sus capacidades. Por ello es necesario que tenga en cuenta el manual de descripción de puestos, para contar con una clara definición del puesto que se desea cubrir y determinar cuáles y cuántos puestos pueden ser desempeñados por personas con discapacidad y de qué tipo puede ser la misma, para evitar exponer a la persona a tareas que no puedan cumplir.

Una vez identificados los puestos y los requisitos con los que deben cumplir los postulantes, entonces es el momento de comenzar con la publicación de las vacantes.

Tipos y fuentes de reclutamiento

Según Snell y Bohlander (2013), existen dos tipos de reclutamiento, interno y externo, y de esto van a depender los medios que se utilicen para atraer a los candidatos, siendo estos los canales que utiliza la organización para dar a conocer sus vacantes.

Se habla de reclutamiento interno, cuando al haber una vacante en una organización, la misma opta por cubrirla mediante la colocación de un empleado perteneciente a la plantilla (Chiavenato, 2007).

Para Snell y Bohlander (2013), las fuentes de reclutamiento interno pueden ser:

- **Publicación interna de vacantes:** las empresas pueden optar por publicar un aviso en un tablero de anuncios o bien en sus sitios de intranet. De esta manera permiten que los empleados interesados se postulen y sus registros sean revisados para seleccionar los posibles candidatos para entrevistarlos.
- **Identificación de talento a través de las evaluaciones de desempeño:** aquellos empleados que evidencian desempeños superiores en sus evaluaciones, son buenos candidatos a ser promocionados.
- **Inventario de habilidades y mapas de reemplazo:** los inventarios de habilidades son una herramienta que permite realizar un seguimiento de la educación de un empleado, su experiencia laboral, habilidades, entre otras cosas. Estos inventarios son utilizados para identificar a los empleados más capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Esta herramienta trabaja de manera conjunta con los mapas de reemplazo para planear de manera eficiente la sucesión de un puesto vacante.

El reclutamiento interno trae aparejado ventajas económicas, ahorro de tiempo, motivación para los empleados, además, cuando una empresa decide reclutar

internamente está aprovechando las inversiones realizadas en capacitación y desarrollo de su personal.

Sin embargo, cuando una organización decide reclutar internamente, debe hacerlo de manera cuidadosa, evitando la competencia, en términos negativos de sus empleados, ya que esto impactaría en forma negativa en el clima de la organización, perjudicando el normal desarrollo de las tareas, aumentando los conflictos y disminuyendo la productividad.

Cuando en una organización la vacante disponible no puede ser cubierta por personal interno de la organización, se procede a reclutar externamente. Es decir, a la búsqueda y atracción de candidatos que no pertenezcan a la organización.

Las fuentes de reclutamiento existentes son variadas, Snell y Bohlander (2013), enseñan, entre otras:

- Anuncios: se refiere a los avisos publicados en sitios web de empleo, revistas profesionales, blogs, diarios. Este tipo de canal tiene la ventaja de llegar a un gran grupo de solicitantes. Sin embargo muchas veces las personas postuladas, no cumplen con los requisitos especificados en los anuncios.
- Solicitantes sin cita y solicitudes y currículos nos requeridos: son solicitantes que contactan a la organización por iniciativa propia.
- Reclutamiento en internet y redes sociales: implica colocar los avisos de empleo en sitios de internet. En la actualidad existen sitios como LinkedIn, una red social profesional, orientada a las relaciones comerciales y profesionales, donde interactúan empresas y profesionales que buscan promocionarse. LinkedIn es la

mayor red profesional y cuenta con más de 150 millones de usuarios en más de 200 países.

- Ferias de empleo: son espacios creados para que las personas que se encuentran en búsqueda activa de trabajo interactúen en forma directa con varios oferentes de empleo.
- Referencias de los empleados: es el reclutamiento de candidatos por medio de la recomendación de empleados que a trabajan en la empresa.
- Instituciones educativas: por lo general en estas instituciones, se encuentran jóvenes que presentan una capacitación formal pero que no poseen experiencia.
- Agencias de empleo privadas: estas agencias cobran una tarifa para reclutar personal que se adapte a las necesidades de sus clientes.

Dessler y Varela (2009) en consonancia con los autores antes mencionados, advierten que existe otro modo de reclutar trabajadores como los reclutadores de ejecutivos, mejor conocidos como headhunters. Sin embargo, estos autores coinciden que este canal de reclutamiento es solo útil para atraer talentos para puestos gerenciales.

Cuando una organización aspira a cubrir sus vacantes con personas con discapacidad, debe hacer sus publicaciones de búsqueda en medios que tengan relación y contacto con estas personas. Estos avisos pueden ser publicados en Fundaciones, ONG, centros de discapacidad, etc.

Si la organización opta por reclutar a través de los medios habituales, debe aclarar en los avisos su interés por los candidatos que posean algún tipo de discapacidad, ya que por lo general, en los avisos habituales las personas con discapacidad, se abstienen de presentarse, perdiendo la oportunidad de ser seleccionados.

El proceso de reclutamiento finaliza cuando los postulantes que aspiran a cubrir el puesto vacante, entregan su currículum o completan la solicitud de empleo diseñada por el selector, cuya función principal es recabar los datos que le resulten de mayor importancia de manera ordenada y sistemática. Con este documento se logra que la información este más clara y que sea más fácil relacionar y comparar la información con otros candidatos.

Cuando una organización aspira a cubrir sus vacantes con personas con discapacidad, debe hacer sus publicaciones de búsqueda en medios que tengan relación y contacto con estas personas. Estos avisos pueden ser publicados en Fundaciones, ONG, centros de discapacidad, etc.

Si la organización opta por reclutar a través de los medios habituales, debe aclarar en los avisos su interés por los candidatos que posean algún tipo de discapacidad, ya que por lo general, en los avisos habituales las personas con discapacidad, se abstienen de presentarse, perdiendo la oportunidad de ser seleccionados.

Una vez que las organizaciones, detectaron una vacante, obtuvieron la autorización por parte de la dirección para cubrir dicha vacante y cumplieron con la tarea de atraer candidatos, se da por cerrado el proceso de reclutamiento, dando paso otra fase del proceso de integración de personal, la selección del personal.

Selección de personal con discapacidad

La selección del personal es un proceso por el cual se escoge al candidato que mejor reúne las características y requisitos para el puesto vacante en cuestión (Snell y Bohlander, 2013).

Por otra parte, Chiavenato, admite que el proceso de selección, es un proceso de comparación entre las características que requieren el puesto y las características que reúnen los candidatos. Se puede afirmar entonces, que los autores mencionados, coinciden en que el candidato más idóneo para cubrir las necesidades de personal en la organización, es quien reúna en mayor cantidad los requisitos, habilidades y características que la vacante requiera.

El Ministerio de Modernización de la Nación, establece en su Manual de Buenas Prácticas de Discapacidad, que el proceso de selección de personal con discapacidad, no debiera presentar mayores cambios y diferencias de los procesos de selección de la población general.

Así mismo, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad admite ciertos ajustes, llamados “ajustes razonables” entendidos como:

“...las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales”.

Fases del proceso de selección

El proceso de selección comienza con la recepción de las Solicitudes de Empleo o los CVs. El tiempo que dure y los pasos que se implementan en el proceso, varían de acuerdo al tipo y nivel de los puestos a ocupar. William B. Werther y Keith Davis. (2008), plantean que por lo general son ocho los pasos que conforman el proceso de selección.

1. Recepción preliminar de solicitudes

Una vez recibidos los currículos y las solicitudes, los selectores deben realizar el primer filtro. Haciendo un análisis minucioso y detallado de la información presentada en

estos documentos, se puede identificar si el postulante cumple con los requisitos mínimos exigidos por el puesto o no continúan con el proceso de selección.

Los candidatos que continúan en el proceso, son citados a una primera entrevista. Este es el momento del primer encuentro de la organización con el candidato. Es importante que ambas partes tengan presente la importancia de este encuentro, ya que va a ser la primer impresión que tengan uno del otro.

Una vez que finaliza la entrevista, el selector está en condiciones de comparar los datos presentados en la solicitud con los recabados en la entrevista.

2. Administración de exámenes

Cuando un postulante continúa en el proceso de selección, se le realizan lo que los autores denominan “pruebas de idoneidad”. Estas pruebas son una herramienta que se utiliza para medir en qué grado el postulante cumple con los requisitos del puesto.

Snell y Bohlander (2013), mencionan algunas de las pruebas que pueden ser utilizadas en esta fase del proceso.

- Pruebas de muestra del trabajo: en este tipo de pruebas se requiere que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que se requiere en el puesto. Pueden ser muy útiles para medir la habilidad y conocimiento que tiene el postulante en referencia al puesto cubrir.
- Exámenes médicos: la Súper Intendencia de Riesgos de Trabajo establece que estos exámenes tienen la finalidad de determinar la aptitud del postulante teniendo en cuenta su salud psicofísica para el desempeño de las tareas que se le requerirán. Esos exámenes son obligatorios y deben realizarse de manera previa al inicio de la relación laboral.

3. Entrevista de selección

Las entrevistas en los procesos de selección, han sido una de las herramientas más utilizadas como soporte para tomar la decisión de la selección de personal. La entrevista consiste en una interacción entre el entrevistado y el entrevistador, es un dialogo formal donde el entrevistador busca evaluar la idoneidad del postulante para el puesto.

Es muy importante que el selector a la hora de entrevistar a personas que poseen algún tipo de discapacidad, tenga presente esto en todo momento, dado que no es lo mismo ni el tipo de preguntas ni la manera en que se va a cuestionar. Es necesario que el entrevistador adopte una actitud tolerante ante esta situación.

Por otra parte, es recomendable que el entrevistador tenga conocimiento acerca de los tipos de discapacidades para poder guiar la entrevista acorde al tipo de discapacidad que presente el solicitante. En caso de que la persona asista a la entrevista con acompañante, se debe hablar directamente con el candidato y no con la persona que lo acompaña.

En caso de entrevistar a una persona con discapacidad sensorial auditiva, se debe mirar a la persona de frente, evitando cubrirse la boca, ya que esta persona puede leer los labios. Si el solicitante, no tiene la habilidad para leer los labios, se puede recurrir a la comunicación escrita.

Puede ocurrir el caso que se presente una persona con discapacidad sensorial visual, es necesario que el entrevistador se presente y le comunique al solicitante cada suceso que ocurra en la sala de entrevistas.

Si el solicitante posee algún tipo de discapacidad mental, es muy posible que presente déficit en la comprensión, teniendo en cuenta esto, es importante que el entrevistador adquiera una actitud comprensiva y tolerante durante la entrevista.

Cuando el solicitante presenta algún tipo de discapacidad motriz, es importante que se tenga en cuenta la adaptación del ambiente físico.

La consultora de recursos humanos Adecco en su Guía para la Inclusión de Personas con Discapacidad, ofrece algunos lineamientos generales para llevar a cabo durante el proceso de entrevistas a personal con discapacidad, siendo estos:

- Utilizar un tono de voz normal cuando reciba al entrevistado
- Permitir que la persona con discapacidad visual lo tome del brazo
- Evitar centrarse en la discapacidad
- No realizar preguntas de carácter médico que no estén estrictamente justificadas por los requisitos inherentes al puesto de trabajo
- No fingir entender algo si tiene dificultades para hacerlo y no sentirse incómodo al pedir una información
- Tener paciencia a la hora de hablar y escuchar. Debe estar dispuesto a repetir las preguntas así como también a reformularlas en caso de que el entrevistado no logre entenderlas
- Adoptar una mentalidad positiva al tratar con personas con discapacidad, esto implica ver en ellos lo que tienen y no lo que les falta

4. Verificación de referencias y antecedentes

En este momento del proceso de selección, el entrevistador debe corroborar la precisión de la información brindada por el candidato en cuanto a referencias académicas y referencias laborales. Es decir, el selector debe verificar que los títulos de los cuales el solicitante se hace acreedor, sean verídicos.

Por otro lado, la persona encargada de la selección, debe indagar sobre las referencias laborales que presenta el candidato. Esto permitirá contar con información adicional del candidato, además de corroborar si son ciertas las experiencias laborales que afirma el postulante tener.

5. Evaluación médica

Esta evaluación se realiza para verificar que el solicitante cumpla con los requisitos físicos que se requieren para el puesto, además, permiten detectar si el postulante cuenta con enfermedades preexistentes antes de comenzar con la relación laboral, además, este examen es un requisito legal para comenzar una relación laboral.

6. Entrevista con el supervisor

Quien tomara la decisión final de contratar a un candidato o no, será su supervisor inmediato. Es necesario que esta entrevista se lleve cabo, ya que el supervisor directo puede ser la persona más adecuada para evaluar habilidades y conocimientos técnicos del candidato.

Cuando el supervisor toma la decisión de contratar, la función del selector consiste en presentarle a los candidatos que considera que podrían ser los más idóneos para cubrir

la vacante presentada. El número de candidatos a presentar puede variar entre 3 o 4, quienes serán los que mejor se ajusten a los requisitos del puesto.

7. Descripción realista del puesto

Werther y Davis. (2008), afirman que cuando el postulante tiene expectativas sobre su posición en la organización que no puede cumplir, el resultado es negativo. Proponen que para prevenir estos resultados, el postulante tenga la oportunidad de familiarizarse con los instrumentos y herramientas que utilizara en su puesto de trabajo. De esta manera, el candidato puede evaluar los aspectos negativos y positivos a los que se enfrentara en caso de ocupar el puesto.

8. Decisión de contratar

Una vez que se decide contratar a un candidato, finaliza el proceso de selección. Como se ha mencionado anteriormente, la decisión final es tomada por los gerentes supervisores. En este momento, es muy importante contar con toda la información y documentación relevante del candidato seleccionado, ya que esta información pasara a formar parte de su legajo personal.

Cuando la persona contratada posee algún tipo de discapacidad, la documentación exigida para el ingreso al empleo, es la misma que se solicita a cualquier trabajador (CUIL, fotocopia de DNI, acreditación de Títulos, etc.).

El proceso de inducción de personas con discapacidad

Luego de haber tomado la decisión de contratar a un candidato, el departamento de recursos humanos debe enfocarse en la tarea de lograr que el nuevo empleado se sienta

parte de la organización, como así también, darle a conocer sus funciones específicas en el puesto. Para lograr esto, se lleva a cabo lo que los especialistas en recursos humanos llaman, proceso de selección.

Dessler y Varela (2009), lo definen como un proceso que brinda a los nuevos empleados la información básica que necesitan para realizar sus tareas y además, la información general de la organización a la que ingresaron.

Se puede decir que el objetivo general de un programa de inducción, es dar la bienvenida al empleado mientras que, sus objetivos específicos son variados y están dirigidos a alentar el sentimiento de pertenencia a la organización, disminuir la incertidumbre que conlleva asumir un nuevo puesto de trabajo, y por sobre todo, familiarizar al empleado con la organización.

El programa de inducción tiene tres finalidades. Por un lado, debe brindarle al nuevo empleado información general referida a la empresa (misión, visión, estrategias, estructura, sucursales, cultura empresarial, etc.) e información específica (descripción del puesto, ART a la que pertenece, reglamento interno, obra social, forma y días de pago, beneficios sociales, entre otras). Cuando a un empleado se le brinda esta información, aumenta su sentido de pertenencia a la misma, lo que influye positivamente en la motivación y el desempeño.

Otra de las funciones del proceso de inducción, es la de entrenar al candidato. En esta etapa se debe orientar e instruir a la persona ingresante en sus nuevas tareas. Es importante que el nuevo colaborador, sepa que tiene que hacer, como lo puede hacer, que esperan de él y como será evaluado.

Por último, pero no menos importante, el proceso de inducción se debe encargar de integrar y socializar al nuevo empleado.

Werther y Davis. (2008), definen al proceso de socialización como “el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización”. (p. 230). La socialización facilita la familiarización del nuevo integrante en la organización, tanto con sus compañeros como con las normas informales de la misma.

Cuando el nuevo integrante de la organización es una persona con discapacidad, es recomendable la asignación de un tutor que lo acompañe desde que se incorpora a la organización, apoyándolo en el desempeño de sus tareas y facilitando la relación con sus compañeros, jefes y demás integrantes de la empresa. El acompañamiento no tiene un tiempo de duración establecido, debe finalizar una vez que el empleado haya logrado adaptarse tanto a sus tareas como a sus compañeros.

Además, se recomienda que la inducción de estas personas sea de manera personalizada, variando según las necesidades específicas de la persona con capacidades diferentes.

Un proceso de inducción realizado de manera eficiente, favorece a la motivación de los trabajadores influyendo en su desempeño y en el clima organizacional y por lo tanto, en la productividad de la empresa.

Inserción laboral y discapacidad

Para definir inserción laboral, tomaremos como base la definición de Bisquerra (citado por Pelayo Pérez), *“La inserción laboral es un proceso integral en el que intervienen distintos factores para su realización, desde las características que presentan las personas y las oportunidades que ofrece el mercado laboral originándose un encuentro efectivo entre la empleabilidad y la ocupabilidad”* (p.18).

Cuando una organización decide contratar personal con discapacidad debe seguir todos los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, para identificar los

candidatos más idóneos para los puestos a cubrir, con el fin de disminuir en cierto grado la desigualdad.

La Ley N° 22431 en su Art. 8, establece que “el estado nacional, sus organismos descentralizados, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado y las empresas privadas concesionarias de servicios públicos, están obligados a ocupar personas con discapacidad que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo en una proporción no inferior al 4% de la totalidad de su personal y a establecer reservas de puestos de trabajo a ser exclusivamente ocupados por ellas”.

Además, establece que “las vacantes que se produzcan dentro de las distintas modalidades de contratación de los entes mencionados deberán prioritariamente reservarse a las personas con discapacidad que acrediten las condiciones para el puesto o cargo que deba cubrirse”.

Por otra parte, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad en su Art. 27 reconoce el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones que los demás; incluyendo la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo elegido libremente, prohibiendo la discriminación por motivos de discapacidad ante cualquier tipo de contratación.

Por lo mencionado anteriormente es responsabilidad también de las empresas velar por el derecho y la igualdad de las personas con discapacidad a trabajar, garantizándoles un lugar de trabajo seguro.

Marco normativo

En la actualidad, existen diversas leyes, normativas y resoluciones cuyo objetivo es velar por la igualdad y equidad de las personas que posean algún tipo de discapacidad, asegurarles educación, trabajo y seguridad.

Ley N° 22.431- Sistema de protección integral de los discapacitados. Son artículos de interés de esta ley para el presente trabajo:

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

Art. 10°- las personas discapacitadas que se desempeñen en los entes indicados en el artículo mencionado anteriormente, gozaran de los mismos derechos y estarán sujetas a las mismas obligaciones que la legislación laboral aplicable prevé para el trabajador normal.

Art. 23°- los empleadores que concedan empleo a personas discapacitadas tendrán derecho al cómputo, a opción del contribuyente, de una deducción especial en la determinación de Impuesto a las Ganancias o sobre los capitales, equivalente al setenta por ciento (70%) de las retribuciones correspondientes al personal discapacitado en cada periodo fiscal.

Ley prov. N° 8501- adhesión de la provincia de Córdoba a la Ley Nacional N° 22431.

La Provincia de Córdoba adhiere a la Ley Nacional N° 22.431 de Protección Integral de las Personas Discapacitadas, promulgada en el Boletín Oficial el 2 de Enero de 1996.

Ley N° 25.504- Modificación de la Ley N° 22.431. Establécese que el Ministerio de Salud de la Nación expedirá el Certificado Único de Discapacidad (2001).

Art. 1° — Modifícase el artículo 3° de la Ley 22.431, que quedará redactado de la siguiente forma:

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

Ley N° 24.013- Ley Nacional de Empleo (1991).

Son objetivos de esta ley: promover la creación del empleo productivo; fomentar las oportunidades de empleo para las personas que posean mayores dificultades de inserción laboral; regularizar las relaciones laborales, desalentando las prácticas evasoras, entre otras.

Son artículos de interés de esta ley para el presente trabajo:

Art. N° 86. — Programas para discapacitados. A los efectos de la presente ley, se considerará como discapacitadas a aquellas personas calificadas

como tales de acuerdo a los artículos 2 y 3 de la ley 22.431 y que sean mayores de 14 años.

Los programas deberán atender al tipo de actividad laboral que las personas puedan desempeñar, según su calificación. Los mismos deberán contemplar, entre otros aspectos, los siguientes:

a) promoción de talleres protegidos de producción; apoyo a la labor de las personas discapacitadas a través del régimen de trabajo a domicilio, y prioridad para trabajadores discapacitados en el otorgamiento o concesión de uso de bienes del dominio público o privado del Estado nacional o de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires para la explotación de pequeños comercios o sobre los inmuebles que les pertenezcan o utilicen conforme lo establecen los artículos 11 y 12 de la ley 22.431;

b) proveer al cumplimiento de la obligación de ocupar personas discapacitadas que reúnan condiciones de idoneidad en una proporción no inferior al 4 por ciento del personal (artículo 8 de la ley 22.431) en los organismos públicos nacionales, incluidas las empresas y sociedades del Estado;

c) impulsar que en las convenciones colectivas se incluyan reservas de puestos de trabajo para discapacitados en el sector privado.

Art. N° 87. — *Los empleadores que contraten trabajadores discapacitados por tiempo indeterminado gozarán de la exención prevista en el artículo 46 sobre dichos contratos por el período de un año, independientemente de las que establecen las leyes 22.431 y 23.031.*

Art. N° 88. — Los empleadores que contraten un 4 por ciento o más de su personal con trabajadores discapacitados y deban emprender obras en sus establecimientos para suprimir las llamadas barreras arquitectónicas, gozarán de créditos especiales para la financiación de las mismas.

Art. N° 89. — Los contratos de seguro de accidentes de trabajo no podrán discriminar ni en la prima ni en las condiciones, en razón de la calificación de discapacitado del trabajador asegurado.

Ley 26.378- Apruébese la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2008).

El objetivo de esta convención es aclarar las obligaciones jurídicas de los Estados de respetar y velar por todos los derechos humanos de las personas con discapacidad. Define aspectos como la accesibilidad, la inclusión, la participación y la no discriminación de este tipo de personas. Solo los Estados que han ratificado la Convención, están obligados por ella.

Art. N° 27- Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad. Los Estados Partes salvaguardarán y promoverán el ejercicio del derecho al trabajo, incluso para las personas que adquieran una discapacidad durante

el empleo, adoptando medidas pertinentes, incluida la promulgación de legislación, entre ellas:

a) Prohibir la discriminación por motivos de discapacidad con respecto a todas las cuestiones relativas a cualquier forma de empleo.

b) Proteger los derechos de las personas con discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, a condiciones de trabajo justas y favorables.

c) Asegurar que las personas con discapacidad puedan ejercer sus derechos laborales y sindicales, en igualdad de condiciones con las demás;

d) Permitir que las personas con discapacidad tengan acceso efectivo a programas generales de orientación técnica y vocacional, servicios de colocación y formación profesional y continua;

e) Alentar las oportunidades de empleo y la promoción profesional de las personas con discapacidad en el mercado laboral;

f) Promover oportunidades empresariales, de empleo por cuenta propia, de constitución de cooperativas y de inicio de empresas propias;

g) Emplear a personas con discapacidad en el sector público;

h) Promover el empleo de personas con discapacidad en el sector privado mediante políticas y medidas pertinentes;

i) Velar por que se realicen ajustes razonables para las personas con discapacidad en el lugar de trabajo;

j) Promover la adquisición por las personas con discapacidad de experiencia laboral en el mercado de trabajo abierto;

k) Promover programas de rehabilitación vocacional y profesional, mantenimiento del empleo y reincorporación al trabajo dirigidos a personas con discapacidad.

Clima y satisfacción laboral

En la actualidad, el clima de trabajo es uno de los temas principales que interesan a las organizaciones, ya que lo consideran un factor crucial para el desarrollo de las empresas, quienes buscan un mejoramiento continuo de la calidad de vida laboral, permitiendo que las personas potencien sus capacidades y se comprometan con la organización.

Chiavenato define al clima organizacional como la “cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben y experimentan sus miembros y que influye en su conducta”. Es decir que el ambiente organizacional influye y repercute directamente en los trabajadores. Este concepto, está íntimamente relacionado con la motivación de los trabajadores. Un clima laboral favorable, es aquel que permite que los colaboradores se sientan satisfechos en cuanto a sus necesidades y expectativas laborales, entendiendo por satisfacción laboral según Robbins (1998), como el conjunto de actitudes del trabajador hacia su trabajo. Quien esté satisfecho con su puesto, tendrá actitudes positivas; quien este insatisfecho, en cambio evidenciará, actitudes negativas.

Por lo expuesto anteriormente, se puede decir entonces, que clima laboral, motivación y satisfacción del trabajador son tres variables que se relacionan directamente, siendo una condicionante de la otra. Cuando la calidad de vida laboral es buena, el clima también lo es y por lo tanto la motivación de los trabajadores es mayor. Las relaciones de los trabajadores tanto con sus jefes como con sus pares, los incentivos, la participación del trabajador, la seguridad laboral, el salario, las condiciones de trabajo, son algunos de los

factores que contribuyen a que el clima organizacional sea favorable o desfavorable. Cuando un empleado se siente a gusto y satisfecho en su lugar de trabajo, es probable que su desempeño mejore, logrando una mayor productividad en la organización.

Responsabilidad Social Empresaria

Para la definición de responsabilidad social, se utiliza el concepto elaborado por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: o tome en consideración los intereses de sus partes interesadas; o cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y o esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”
(ISO 26000, cap.2)

Por otra parte, para el IRSE (Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador), la RSE es un medio destinado a integrar la estrategia de la organización con sus valores y principios.

En la actualidad el tema de la responsabilidad social, es un tema de gran interés en las empresas, debido a la necesidad de mantener un comportamiento socialmente responsable. Una organización socialmente responsable, que lleve a cabo procesos ventajosos para sus clientes internos y externos, el medio ambiente y la comunidad en general, genera un impacto positivo en la sociedad. A su vez, producir un impacto positivo en la sociedad, genera una notable ventaja competitiva de las empresas en el mercado.

Una empresa socialmente responsable debe prestar atención a tres puntos importantes, el medio ambiente, las condiciones laborales de sus colaboradores y el apoyo a causas humanitarias

De los puntos mencionados en el párrafo anterior, el de interés en el presente trabajo, es el referido a la responsabilidad social empresarial desde el punto de vista del apoyo a causas humanitarias. El compromiso con esta causa trae aparejado ventajas muy significativas desde el punto de vista empresarial, las empresas mejoran su reputación por colaborar con este tipo de causas, se logra una mayor motivación de los trabajadores, entre otras.

La contratación de personal con discapacidad es un indicador de que la empresa está comprometida con la responsabilidad social. Esta práctica además de las ventajas mencionadas anteriormente, genera beneficios económicos para la empresa.

Teniendo en cuenta la legislación mencionada en capítulos anteriores, una organización que cumple con cierto porcentaje de contratación de personal con discapacidad son beneficiarias de una deducción parcial de Impuesto a las Ganancias, como así también, las organizaciones que contraten trabajadores con discapacidad por tiempo indeterminado son eximidos del pago del 50% de las Contribuciones Patronales y de las Cajas de Jubilaciones en el primer año de contratación.

En resumen, son diversas las ventajas que genera para una organización ser socialmente responsable, entre ellas podemos mencionar la satisfacción del cliente tanto interno como externo, mayor influencia de la empresa en la sociedad, reducción de costos, mejora en la imagen y reputación de la empresa.

Capítulo III- Metodología

El presente estudio es de tipo exploratorio- cualitativo ya que se pretende conocer e indagar en aspectos de la temática de inserción laboral, de los cuales contamos con escasa información.

Sampieri (2014), expone que los estudios exploratorios son útiles para familiarizarnos con fenómenos poco conocidos, indagar nuevos problemas, identificar conceptos prometedores, etc.

Como primer paso se realizara una entrevista semi- estructurada al responsable del Área de Recursos Humanos para recabar información referente a las prácticas y políticas de inclusión en la empresa Aguas Cordobesas S.A.

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Población	Colaboradores de Aguas Cordobesas S.A. (480)
Criterio maestral	No Probabilístico – Intencional
Muestra	Gerente de Recursos Humanos

Luego se realizarán entrevistas a los representantes de cada una de las áreas que componen la empresa, con la finalidad de conocer si en las áreas han sido ocupados puestos con personas que poseen discapacidad y cuál ha sido el impacto en los colaboradores que no poseen discapacidad.

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa

Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Población	Colaboradores de Aguas Cordobesas S.A. (480)
Criterio maestro	No Probabilístico – Intencional
Muestra	Gerente de Recursos Humanos; Gerente de Administración, finanzas y Sistemas; Gerente del Área Comercial; Gerente de Operaciones Técnicas; Jefe de área legal y contractual; Jefe de relaciones Institucionales; Jefe de Calidad de Producto; Responsable de Seguridad e Higiene.

Para determinar el impacto de la incorporación de personal con discapacidad en los colaboradores de la empresa que no poseen algún tipo de discapacidad, se realizaron encuestas a dos personas de cada área seleccionadas al azar.

Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Población	Colaboradores del sector administrativos de Aguas Cordobesas.

Criterio maestral	Probabilístico – Al azar
Muestra	2 casos por área

Por último, para poder determinar las probabilidades de inserción de personas con discapacidad visual en la organización, se analizarán las descripciones de puestos para determinar que puestos pueden ser ocupados por personal no vidente.

Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis de Contenido
Instrumento	Grilla de análisis
Corpus de análisis	Descripciones de puestos
Población	Aguas Cordobesas S.A.
Criterio maestral	No Probabilístico – Intencional

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de actividades del TGF												
Año	2017											
Actividades	Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elección del Tema y Objetivos	■	■										
Elaboración Marco Teorico			■	■								
Elaboración de Entrevistas y Encuestas					■							
Aplicación de Entrevistas y Encuestas						■	■					
Desgaravación de Entrevistas							■	■				
Tabulación de Datos								■	■			
Analisis de Datos										■		
Elaboración de Diagnostico											■	
Conclusión Diagnostica												■

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV – Análisis de resultados.

DIAGNOSTICO

Para recabar la información necesaria a fin de realizar un diagnóstico de la organización, se comenzó con la aplicación de una entrevista al Gerente de Recursos Humanos. El objetivo de la entrevista, fue obtener un panorama general de las prácticas de Recursos Humanos que se realizan en la organización, para luego hacer hincapié en aquellas que son de interés para el presente trabajo.

Recursos Humanos.

El área se encuentra dividida en dos jefaturas, Administración de Recursos Humanos y Desarrollo de Recursos Humano, esta última de principal interés para su análisis.

La primera, encargada de liquidación de haberes, medicina laboral, higiene y seguridad, compensaciones y relaciones laborales con el gremio. En tanto, el sector de Desarrollo, cumple funciones relativas a la selección, capacitación, desarrollo personal, evaluación de desempeño, clima organizacional, comunicación y responsabilidad social. Además, esta jefatura se encuentra a cargo del proceso de auditoría.

- Procesos involucrados.

El proceso de selección del personal se lleva a cabo internamente, sin embargo, en determinadas ocasiones se contrata un servicio externo para la evaluación psicotécnica o para llevar a cabo exámenes que necesiten técnicas psicométricas específicas.

Para llevar a cabo el reclutamiento se recurren a herramientas digitales, como lo son las bolsas de trabajo o mediante publicaciones en la página web de la empresa.

Una vez receptados los CVs, se realiza un filtro preliminar, seleccionando aquellos que son de interés para el puesto a cubrir y dejando en la base de datos aquellos que no cumplen con los requisitos excluyentes para dicha vacante.

Con los perfiles de interés en mano, se comienza a un proceso de entrevistas, que dependiendo de las exigencias del puesto a cubrir, pueden variar entre tres y cinco, instancias en las cuales se van eliminando posibles candidatos.

“Una vez finalizada la etapa anterior y ya seleccionado nuestro candidato, se le entrega un manual de inducción que contiene información general y específica de la empresa y del puesto en cuestión.” (Gerente de Recursos Humanos.)

A la hora de investigar el proceso de reclutamiento y selección de personas con algún tipo de discapacidad, se le preguntó al gerente del área si existen diferencias en dicha modalidad. Se constató entonces que *“El reclutamiento se realiza en general a través de bases de datos de las oficinas públicas del gobierno de la provincia y de la municipalidad. El proceso de selección en general no es distinto al que se realiza para otros casos, pero si se va adaptando según la discapacidad del candidato para asegurar la buena comunicación y comprensión. Para la inducción del personal, pasan por el mismo proceso, lo que si se releva previamente son las necesidades de adaptación de equipos o herramientas específicas.”*

En cuanto a la modalidad de contratación de personas con discapacidad, la misma se realiza a través de Planes de Formación Profesional. Ejemplos de estos programas son: Programa Primer Paso, Soy Capaz, Programa Nacional, Pasantías Secundarias y Universitarias.

En lo referido a las capacitaciones, el Gerente manifiesta que se realizan capacitaciones externas e internas. Una vez que inicia el año se arma un *Plan Anual de Capacitación* que contempla tanto las capacitaciones técnico-legales que ya están predefinidas como aquellas que surgen de la necesidad que pueda presentar cada área en particular. Las mismas pueden ser detectadas tanto en las evaluaciones de desempeño, como en las encuestas de Clima laboral.

Clima Laboral.

Para medir el clima laboral, el Área de Recursos Humanos realiza una vez año una encuesta voluntaria y anónima a todos los colaboradores de la organización. La encuesta se realiza en relación a cuatro dimensiones: la empresa, el trabajo de cada uno, la relación del empleado con su jefe y las expectativas personales. Una vez que se procesan los resultados, se realizan las devoluciones y en función de eso se coordina un plan de mejora en las áreas que se considere necesario.

Actualmente, el Gerente de Recursos Humanos, afirma que el índice de satisfacción laboral es de un 80%.

Inclusión de personas con discapacidad.

Política de Inclusión.

En entrevista con el Gerente de Recursos Humanos, el mismo nos comenta *que “Si bien no hay una política relacionada directamente con la inclusión, si tenemos una norma de conducta y ética empresarial en donde uno de los principios es el respeto a la igualdad de las personas y su diversidad. En ella se establece que entre el personal de la empresa y los públicos de interés, se debe propiciar un trato sincero y respetuoso de las diferencias, dando lugar a la igualdad de oportunidades y a un trato no discriminatorio. También se declara que no se tolerará ninguna forma de discriminación basada en*

motivos de raza, color, género, edad, nacionalidad, religión, procedencia social, discapacidad, o cualquier otro aspecto protegido por ley. Como así también que la contratación, promoción, compensación, acceso a la formación y otras decisiones relacionadas con la gestión del capital humano se deben basar únicamente en factores relativos al trabajo.”

Programa de inclusión.

Como se mencionó en apartados anteriores, Aguas Cordobesas cuenta con un total de 480 empleados, de los cuales sólo seis son las personas que poseen algún tipo de discapacidad, representando un 1.26% del total de colaboradores. A continuación se presenta un cuadro ilustrativo que presenta información acerca de la modalidad de contratación y los sectores ocupados por dichas personas.

SECTOR	TIPO DE PUESTO	MODALIDAD DE CONTRATACION	TIPO DE DISCAPACIDAD
Atención personalizada/Logística	Operario	Indeterminado	Mental
Recursos Humanos	Administrativo	Programa Nacional	Mental
Catastro	Analista	Indeterminado	Motriz
Gestión de Deuda	Administrativo	Programa Primer Paso	Motriz
Logística	Administrativo	Programa Nacional	Sensorial Auditivo
Logística de Entrada	Administrativo	Indeterminado	Visceral

Fuente: Elaboración propia.

Estos programas presentan un plazo de vencimiento del contrato, pero la empresa teóricamente les da la posibilidad a los empleados de quedar efectivos por tiempo indeterminado.

Aguas Cordobesas forma parte del Club de Empresas Comprometidas (CEC), donde se realizan programas y acciones de sensibilización a las empresas que lo integran. Sin embargo, afirma, que el formar parte del CEC no garantiza contar con el número de postulantes que presenten algún tipo de discapacidad que se requieren para cubrir un puesto vacante.

CONCLUSIÓN DIAGNÓSTICA

Tras un análisis exhaustivo sobre la información relevada en el diagnóstico se pudo determinar la inexistencia de un programa formal de reclutamiento y selección para personas con discapacidad, haciendo base en los dichos del gerente acerca de las modificaciones que se realizan durante el proceso general de acuerdo al tipo de discapacidad que presente el postulante. Es decir, que se evalúa durante la marcha del mismo, la necesidad de adaptación.

Según la Ley 22.431, *“El Estado asegurará que los sistemas de selección de personal garanticen las condiciones establecidas en el presente artículo y proveerá las ayudas técnicas y los programas de capacitación y adaptación necesarios para una efectiva integración de las personas con discapacidad a sus puestos de trabajo.”*

La consultora de empresas Adecco proporciona para estos casos una “Guía de Inclusión para personas con discapacidad”, en la que establece recomendaciones a la hora de entrevistar y capacitar a personas bajo esta condición.

Este problema se ve reflejado en la falta de canales de reclutamiento para personas con discapacidad. Se observa que estadísticamente, son pocos los individuos que llegan a la fase de selección por los medios de búsqueda de personal habituales.

Actualmente en nuestro país se cuenta con una gran cantidad de ONG's destinadas a la inserción laboral de personas con discapacidad. Sin embargo, se constató que Aguas Cordobesas no cuenta con una política que establezca contacto con las mismas para la obtención de perfiles de nuevos candidatos. Si bien la empresa cuenta con políticas de trato no discriminatorio, no expresan formalmente principios generales de inclusión laboral.

Haciendo hincapié en la legislación acorde y en la información relevada tras esta entrevista, podemos concluir en que no hay un cumplimiento por parte de la empresa del porcentaje mínimo de empleados con alguna discapacidad.

Art. 8° de Ley 22.431 – *“El Estado nacional —entendiéndose por tal los tres poderes que lo constituyen, sus organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado y las empresas privadas concesionarias de servicios públicos— están obligados a ocupar personas con discapacidad que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo en una proporción no inferior al cuatro por ciento (4%) de la totalidad de su personal y a establecer reservas de puestos de trabajo a ser exclusivamente ocupados por ellas.”*

Actualmente la empresa cuenta con un 1,25% de personas con discapacidad contratadas sobre el total de la plantilla. De las cuales sólo la mitad lo están bajo contrato por tiempo indeterminado. Las demás, están asociadas a algún plan de formación profesional brindado por el Estado.

A su vez, en el historial brindado por la organización se pudo constatar que casi en su totalidad, la modalidad de contratación es a través de planes estatales y que después no son incorporados a plantilla permanente.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Predisposición de la empresa para la incorporación de personas con discapacidad ✓ Existencia de personas con discapacidad trabajando actualmente en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normativa vigente que promueve y apoya la inserción laboral de personas con discapacidad. ✓ Existencia de gran cantidad de ONG's que favorecen la inclusión de personas con discapacidad. ✓ Amplio mercado laboral de personas con discapacidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No poseen políticas formales de inclusión laboral. ✓ Los procesos de incorporación de personal no son adecuados para personas con algún tipo de discapacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe en la sociedad gran discriminación hacia las personas que presenten algún tipo de discapacidad. ✓ Los candidatos que presentan algún tipo de discapacidad, se abstienen de postularse a los canales de reclutamiento tradicionales.

Fuente: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

- Dessler, G. & Varela Juarez, R. (2009). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (5a ed.). México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones* (8ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana
- Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16ª ed.). México: Cengage Learning.
- Pelayo Pérez, M. (2012). *Capital social y competencias profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral*. Disponible en <http://www.eumed.net/>
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R.; Collado Fernández, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Ley n° 22.431. Sistema de protección integral de los discapacitados. Buenos Aires, Argentina, 16 de Marzo de 1981. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20620/texact.htm>
- Ley n° 25.504. Certificado Único de Discapacidad. 12 de Diciembre de 2001. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70726/norma.htm>
- Ley n° 24.013. Ley Nacional de Empleo. 5 de Diciembre d 1991. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/412/texact.htm>
- Ley Prov. n° 8501. Adhesión parcial de la provincia a ley nacional n° 22431, y su modificatoria 24314 sobre el tema “protección integral de personas discapacitadas. Córdoba, 20 de Septiembre de 1995. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/7A1F6D90C7AACC9083257601007537E3?OpenDocument&Highlight=0,8501>
- Ley n° 26.378. apruébese la Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad y su protocolo facultativo, aprobados mediante la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Argentina, 6 de Junio de 2008. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/140000-144999/141317/norma.htm>

- Mariano Godachevich, R. I. (2001). *Capacitación e Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad*. Visual. Obtenido de http://www.foal.es/sites/default/files/docs/44_capacitaci%26%23243%3Bn_e_inserci%26%23243%3Bn_laboral_0.pdf

- Ministerio de Trabajo. (s.f.). <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/discapacidad>.

- Fernandez, M. (2 de Abril de 2017). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/discapacidad/2017/04/02/la-ejemplar-y-unica-empresa-argentina-que-solo-contrata-personas-con-discapacidad/>

Anexo I

INSTRUMENTO METODOLÓGICO

Entrevista al Gerente de Recursos Humanos

- 1- En la empresa, ¿trabajó o trabajan actualmente personas con algún tipo de discapacidad? ¿De qué tipo?
- 2- ¿Desde hace cuánto contratan personas con discapacidad?
- 3- ¿Cuántas personas con discapacidad visual trabajan actualmente?
- 4- ¿Existe en la organización alguna política formal de inclusión de personal con discapacidad?
- 5- ¿Qué tipos de contratos laborales celebran con las personas con discapacidad?
- 6- ¿Cuáles son las razones por las que deciden contratar personal con discapacidad?
- 7- ¿Cuáles consideran que son las ventajas de contratar personas con discapacidad?
- 8- ¿Tienen un programa establecido de reclutamiento, selección e inducción de personas con discapacidad?
- 9- (en caso de ser negativa la respuesta anterior) ¿Cómo hacen para reclutar personal con discapacidad?
- 10- En cuanto a la selección, ¿Realizan procesos especiales para personas con discapacidad?
- 11- Una vez que el trabajador es contratado, ¿Qué tipo de documentación se solicita?
- 12- Según las discapacidades y las habilidades de las personas, ¿Tienen establecido en que puestos pueden trabajar estas personas? ¿Qué tipos de tareas realizan las personas con discapacidad?
- 13- ¿Cómo es el proceso de inducción para personas con discapacidad?

Entrevista para gerentes

- 1- En su área, ¿han trabajado personas con algún tipo de discapacidad?
- 2- (en caso de ser positiva la respuesta anterior) ¿Qué tipo de discapacidad presentaban? ¿han trabajado personas con discapacidad visual?
- 3- ¿Qué tipo de tareas realizaban?
- 4- ¿Cómo consideras que ha sido su desempeño?
- 5- ¿Consideras que la contratación de personas con discapacidad influye en el clima laboral del área? ¿Por qué?
- 6- A partir de su experiencia, ¿incorporaría nuevamente personal con discapacidad en su área?

Encuesta para el personal

Edad

Menos de 20

Entre 21 y 30

Entre 31 y 40

Entre 41 y 50

Más de 50

Tache la opción correcta.

1- En el área en la que trabajas, ¿Hay o hubo trabajando personas con discapacidad?

Sí

No

2- En caso de ser positiva la respuesta anterior, ¿Con que tipo de discapacidad cuentan o contaban estas personas?

Física

Sensorial Auditiva

Sensorial Visual

Visceral

Mental

Intelectual

3- ¿Cómo considera que fue la incorporación de personas con discapacidad al área? ¿Por qué?

Armónica

Conflictiva

Tensa

4- Cuando es necesario resolver problemas en equipo, ¿Se los incluye? ¿Por qué?

Si

No

A veces

5- ¿Cómo te sentís trabajando con personas con discapacidad? ¿Por qué?

Cómodo

Incomodo

Indiferente

6- Cuando ingresaron personas con discapacidad, ¿Hubo algún cambio en el clima del área?

Sí

No

7- En caso de ser positiva la respuesta anterior. ¿Cómo consideras que fue el cambio?
¿Por qué?

Favorable

Desfavorable

8- ¿Recomendarías que continúe la incorporación de personas con discapacidad?

Si

No

Indiferente