



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTÍN MAZA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

LA ACEPTACIÓN DE LA PERSONA DISCAPACITADA
COMO RECURSO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE
LAVALLE EN EL AÑO 2013.

AUTORA

MAZZEO, Lucila

TUTOR DISCIPLINAR

Lic. TERÁN, David

TUTORA METODOLÓGICA

Mgter. RASCHIO, Cecilia

MENDOZA

NOVIEMBRE 2013

HOJA DE ACEPTACIÓN

RESUMEN

Actualmente, existe una tendencia hacia la aceptación de la diversidad, como ícono social. Con esto se hace referencia a la inclusión en la vida laboral de personas que por ciertas condiciones o características, se ven imposibilitadas para desempeñarse con normalidad en la sociedad, que son personas con alguna discapacidad. Es por ello que como eje del trabajo se enfatiza en la necesidad de que la Municipalidad del departamento de Lavalle se ponga a la orden del día en cuanto a la realidad social y la demanda que ello genera.

El interrogante se centra en las posibilidades que una persona discapacitada tiene para acceder a posiciones que “normalmente” no lo son para ellos. Que los puestos de trabajo estén ocupados por personas de nuestra sociedad, y que en ella también conviven personas que poseen alguna discapacidad. Siendo éste nuestro objetivo de estudio, el de la aceptación de la persona discapacitada como recurso humano de una organización.

Para introducirnos en nuestro estudio, consideramos pertinente empaparnos de información que nos sirva de base para comprender un poco más nuestro sujeto. Entender que las personas con discapacidad, son eso. Personas. Que merecen tener las mismas oportunidades que cualquier otra.

Al ser ciudadana del departamento y desear que el mismo crezca, resultó pertinente realizar el análisis de esta investigación en el organismo Municipal. Con desconocimiento de la presencia laboral de nuestro sujeto de estudio en la organización, pero con información certera de las exigencias legales que involucran al Municipio. Nos introducimos a saldar nuestras dudas en dicho organismo, conformándose en nuestro estudio de caso.

Adicionamos información concerniente a la cultura organizacional, para analizar desde este aspecto la inclusión de dicho ciudadano, ya que la cultura funciona como cohesionador de los individuos que componen la misma, es por ello que lo que la cultura predica, es básicamente lo que su personal cree, piensa o siente, y la acepta.

La herramienta de recolección de información fue la encuesta por cuestionario, de la cual se observó una amplia aceptación de la persona discapacitada como posible empleado de una organización. Pero los resultados arrojados, no nos permitían estar en condiciones de asegurar que en la misma se encontraba trabajando alguien con mencionadas características. A sabiendas que la muestra de nuestro objeto de estudio, reunía a voluntarios de las distintas áreas componentes de la Municipalidad. Estas incoherencias se deben a la información que todo el personal municipal carece, desde el conocimiento de algún compañero con cierta discapacidad, hasta la falta total de conocimiento de las exigencias legales.

Como mencionaba anteriormente, la aceptación de la persona con discapacidad como empleado del municipio arrasó con todos los sí, y es de donde nos aferramos para tratar de cambiar esta realidad. Deseo que las propuestas que este trabajo explica, sean utilizadas para el bien de todos los ciudadanos. Que se cumpla su fin, que es la de ayudar.

La conclusión de este trabajo es que existe un alto grado de aceptación en el Municipio para recibir a estas personas, si bien se desconoce el marco legal que promueve esta práctica laboral.

Palabras clave

Persona discapacitada, normalidad, inclusión laboral, marco legal, aceptación cultural.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA DISCAPACIDAD	5
<i>Concepto de discapacidad</i>	5
<i>Tipos de discapacidad</i>	7
<i>Conceptos relacionados</i>	10
<i>Normalidad</i>	10
<i>Integración</i>	11
<i>Igualdad de oportunidades</i>	13
<i>Marco normativo</i>	14
<i>Ley 22.431. Institución del Sistema de protección integral de personas discapacitadas.</i>	15
CAPÍTULO II: LA CULTURA ORGANIZACIONAL	18
<i>Concepto de cultura organizacional</i>	18
<i>Funciones de la cultura organizacional</i>	20
<i>La cultura como desventaja</i>	23
<i>Componentes de la cultura organizacional</i>	24
<i>Tipos de culturas</i>	26
<i>Cambio de la cultura organizacional</i>	33
<i>La gestión del cambio</i>	35
CAPÍTULO III: INTEGRACIÓN DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	41
<i>¿Qué implica trabajar con personas con discapacidad?</i>	41
<i>Realizar un plan correcto</i>	43
<i>El proceso de inclusión</i>	45
<i>El desconocimiento: el principal obstáculo</i>	46
CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO	48
<i>Tipo de investigación</i>	48
<i>Tipo de diseño</i>	48
<i>Unidad de análisis</i>	49
<i>Técnica de recolección de datos</i>	49
<i>Cronograma</i>	50
CAPÍTULO V: RESULTADOS	51
<i>Introducción a la organización estudiada</i>	51
<i>Conclusión de los datos reunidos</i>	52
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE REMEDIACIÓN	64
<i>Etapas N°1: “Conociendo la Ley”</i>	64
<i>Etapas N°2: “Guía práctica para la incorporación de personal discapacitado”</i>	70
CAPÍTULO VII: CONCLUSIÓN	76
ANEXO I: <i>Ley 22.431. Institución del Sistema de protección integral de personas discapacitadas</i>	77

<i>ANEXO II: Ley 25.689. Modificación del art 8 de la ley 22.431.</i>	88
<i>ANEXO III: Modelo de encuesta</i>	91
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	94

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

<i>Figura Nº 1: Diferencia entre integración e inclusión</i>	12
<i>Figura Nº 2: Relación entre cultura corporativa y entorno</i>	30
<i>Gráfico Nº 1: Género</i>	52
<i>Gráfico Nº 2: Edad</i>	52
<i>Gráfico Nº 3: Antigüedad laboral</i>	53
<i>Gráfico Nº 4: Puesto de trabajo</i>	53
<i>Gráfico Nº 5: Área municipal</i>	54
<i>Gráfico Nº 6: Existencia de personal discapacitado en el Municipio</i>	55
<i>Gráfico Nº 7: Posibilidad de trabajo de personas discapacitadas</i>	55
<i>Gráfico Nº 8: Tener un compañero discapacitado</i>	56
<i>Gráfico Nº 9: Regulación laboral</i>	56
<i>Gráfico Nº 10: Marco regulatorio</i>	57
<i>Gráfico Nº 11: Conocimiento de la Ley 22.431 por parte de Jefes y Directores</i>	58
<i>Gráfico Nº 12: Conocimiento de la existencia de un marco regulatorio por parte de Jefes y Directores</i>	58
<i>Gráfico Nº 13: Tareas y funciones de las personas con discapacidad</i>	59
<i>Gráfico Nº 14: Nivel y puesto institucional de las personas con discapacidad</i>	60
<i>Gráfico Nº 15: Barreras organizacionales</i>	60
<i>Gráfico Nº 16: Ventajas municipales por medio de la inclusión de personal con discapacidad</i>	61
<i>Gráfico Nº 17: Cultura organizacional</i>	62

INTRODUCCIÓN

TEMA

La aceptación de la persona discapacitada como recurso humano de la Municipalidad de Lavalle en el año 2013.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Hoy en día las organizaciones deben estar en concordancia con la realidad social en la cual están inmersas. Es por ello que es fundamental la sensibilización de los empleadores hacia temas de interés de la sociedad, avanzando hacia organizaciones comprometidas con su entorno. Se trata de afrontar una realidad que ya está dentro de las empresas, afectando a familiares, amigos o conocidos. Es decir, afrontar la composición social integrada por géneros, razas, edades, capacidades distintas.

Un tema primordial es la aceptación del otro con sus capacidades y dificultades, considerando en este caso en particular a las personas con discapacidad. Dado que las mismas poseen determinadas competencias, que pueden ser utilizadas por las organizaciones y con ello hacerlos partícipes del mundo laboral. De esta manera poder abandonar la imagen de la persona discapacitada como objeto de beneficencia, para que sean reconocidos como sujetos activos de la sociedad, una realidad social deseada.

PROBLEMA

¿Cuál es el grado de aceptación de la persona discapacitada como recurso humano de la Municipalidad de Lavalle en el año 2013?

SUBPROBLEMAS

- ¿Cuáles son las barreras o inconvenientes que pueden existir para disminuir la inclusión en el ámbito laboral de las personas con discapacidad?
- ¿Qué tipo de culturas organizacionales están más abiertas a la aceptación de la persona discapacitada como empleado activo de sus empresas u organizaciones gubernamentales?

OBJETIVO GENERAL

Describir el grado de aceptación de la persona discapacitada como recurso humano de Municipalidad de Lavalle en el año 2013.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Analizar las características de las personas con discapacidad.
- ❖ Estudiar los aspectos de la cultura organizacional necesaria para aceptar el cambio.
- ❖ Delimitar el nivel de aceptación de empleadores y empleados respecto de la incorporación de las personas discapacitadas como recursos humanos del Municipio de Lavalle.
- ❖ Determinar las posibles barreras que dificultan la inserción al espacio laboral de las personas con discapacidad.
- ❖ Desarrollar propuestas de remediación.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Conveniencia: la investigación tiene como finalidad conocer la aceptación de posibles compañeros y empleadores de personas discapacitadas como un miembro de las organizaciones actuales.

Relevancia social: el principal beneficiario de este trabajo de investigación será la organización analizada, dado que podrán insertar en sus plantillas de empleados a personas con discapacidad por medio de una guía práctica para que se efectivice de manera óptima.

Además, consecuentemente, considero que al proporcionarle a las empresas este programa, se beneficiará a las personas con discapacidad, permitiéndoles acceder a la esfera laboral.

Implicaciones prácticas: el presente trabajo contribuirá a la aceptación de las personas discapacitadas, enfrentando los paradigmas sociales en cuanto a su potencial laboral, permitiendo ser reconocidos como empleados de las organizaciones.

Valor teórico: se extraerán resultados vistos en la realidad para de esta manera poder ampliar el tema al cual hago referencia.

Unidad metodológica: se utilizarán modelos de cuestionarios para averiguar cuál es el grado de aceptación de las personas discapacitadas como empleados de las organizaciones.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo final está organizado por distintos capítulos que conforman la estructura investigativa del estudio de caso.

En el *primer capítulo* se desarrollan los aspectos relevantes de la persona discapacitada, para conocer un poco más de sus características tanto físicas como intelectuales, determinando los causantes que provocan o producen una discapacidad. Además analizamos conceptos relacionados con este tema, tal como la concepción de normalidad, integración e igualdad de oportunidades.

Finalizando el mismo, se hace un recorrido por aspectos legales que atañen a las personas con discapacidad, analizando derechos y obligaciones de los empresarios.

El *segundo capítulo* trata un aspecto imperante en las organizaciones, tal como es la cultura que la misma posee. Analizando sus funciones y elementos que la componen, y, dándole una especial importancia a, los distintos tipos culturales que se pueden encontrar tanto en empresas como en la administración pública. Al finalizar, una mención al cambio como aspecto actual importante.

En el último y *tercer capítulo* del análisis teórico, describo la relación necesaria entre la función laboral de una persona con alguna discapacidad y la oportunidad de trabajo. Este tema se desarrolla mediante las implicancias que conciernen trabajar con una persona que posee estas características, la necesidad de realizar un plan adecuado para una correcta acogida del mismo y superar obstáculos que impiden una inclusión apropiada.

En el *cuarto capítulo* comienzo a desplegar los ítems que fundamenta el estudio, tales como el tipo de investigación, el diseño metodológico y la herramienta designada para la recogida de información de la realidad del objeto de estudio.

CAPÍTULO I: LA DISCAPACIDAD

Concepto de discapacidad

El término de discapacidad es comúnmente utilizado por la sociedad para designar a aquellas personas que tienen alguna dificultad, en mayor o menor grado. Sin embargo esta concepción social no es suficiente para comprender qué es la discapacidad.

Es por ello, la necesidad de determinar terminológicamente la palabra discapacidad. Para lo cual partiremos de conceptualizaciones diversas.

“Etimológicamente hablando la palabra discapacidad proviene del latín: dis significa alteración, negación o contrariedad. Y del latino, discapacidad del verbo capacitas, lo que significa:

1. Aptitud o suficiencia para alguna cosa.
2. Fig. Talento o disposición para comprender las cosas.

De tal modo podríamos definir la discapacidad como una alteración o insuficiencia para pensar o actuar.”¹

Es decir, que la discapacidad produciría un deterioro en la capacidad de pensamiento de la persona.

Y en cuanto a definición de diccionario, encontramos:

“Discapacidad: f. calidad de discapacitado.”

“Discapacitado, da: adj, Minusválido”

“Minusválido: adj. Dícese de la persona incapacitada, por lesión congénita o adquirida, para ciertos trabajos, movimientos, deportes, etc. (úsase también como sustantivo).”²

¹ Gil, Norma; Sorichetti, Silvia y otros. Inclusión laboral de personas discapacitadas en el estado nacional. Coordinación General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales Jefatura de Gabinete de Ministros. 2007.

Denotando la cualidad misma de la persona para la realización de determinadas actividades.

Para la Vicepresidenta de IMEPE-Alcorcón, Marta Bernardo Llorente, en su libro “Directrices para la contratación de personas con discapacidad”, considera:

“Discapacidad es toda restricción o ausencia (debida a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano.”³

Esta definición, distinta a las anteriores que hacen referencia a la persona en sí, pone su atención en lo que se considera normal para la realización de alguna actividad para el ser humano.

Consultando la Ley, ésta define a la persona discapacitada como:

“.. se considera discapacitada a toda persona que padezca una alteración funcional permanente o prolongada, física o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral.”⁴

Ya en esta definición se amplía la misma, determinando el alcance laboral de las personas con discapacidad.

Entonces podemos concluir que la *discapacidad* es aquella persona que padece una disminución de sus capacidades, ya sea adquirida o congénita, que dificulta su desenvolvimiento normal en determinadas actividades.

² Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. Ed, Espasa Calpe S.A., Madrid, España, 21ra edición, 2000.

³ Bernardo Llorente, Marta. Directrices para la contratación de personas con discapacidad. Ed: Ayuntamiento de Alcorcón. Pág. 10

⁴ Ley 22.431: Institución del sistema de protección integral de las personas discapacitada. (Ver anexo 1)

Tipos de discapacidad

De acuerdo a las definiciones consultadas, existen distintos tipos de discapacidades.

A éstas las podemos clasificar en:

- Física: “relacionada con el cuerpo, miembros y órganos en general”⁵

Esta dificultad hace referencia a la parálisis de brazos y/o piernas o amputación de ellas, imposibilitando a la persona el dominio o control de sus extremidades, como así también la pérdida de sensibilización de algunas de sus partes.

Es comúnmente denominado discapacidad motriz, es decir, que a la persona le impide el movimiento voluntario de las extremidades por la falta de sensibilidad o bien la carencia de alguna de ellas, ya sea por causas naturales o por amputación, lo que en muchas ocasiones lleva a la utilización de aparatos que de cierta forma reemplacen la función perdida o disminuida, supliendo la necesidad de desplazamiento o movimiento.

Las causas de esta deficiencia son:⁶

“Antes del nacimiento– Congénitas Adquiridas

- Deficiente desarrollo de las células cerebrales.
- Trastornos patológicos en la madre (convulsiones, enfermedades de riñones, incompatibilidad de factor RH, rubeola, desnutrición, fumar, alcohol y droga).

Después del nacimiento

- Parto prematuro
- Uso de fórceps
- Dificultad del parto (mayor duración, “anoxia”)

Durante la infancia

- Infecciones de la infancia, acompañadas de temperaturas altas (meningitis), falta de oxigenación (ahogamiento), traumatismo craneoencefálico (accidentes), golpes (niño maltratado), envenenamiento (plomo).”

⁵ Bernardo Llorente, Marta. Op cit. 3. Pág. 14

⁶ <http://caracteristicasdelasdiscapacidades.blogspot.com.ar/2008/03/los-diferentes-tipos-de-discapacidad-y.html>(visto el 27/06/2013)

- Sensorial: se refiere a la disminución del funcionamiento de uno o varios sentidos, generalmente el oído y la vista.

Es necesaria la determinación de lo siguiente:

→ Discapacidad visual: “disminución significativa de la agudeza visual aun con el uso de lentes, o bien, una disminución significativa del campo visual.”⁷

→ Discapacidad auditiva: “es la dificultad o la imposibilidad de usar el sentido del oído debido a una pérdida de la capacidad auditiva parcial (hipoacusia) o total (cofosis).”⁸

→ Discapacidad del habla: “es una discapacidad (parcial o total) para comunicarse verbalmente”⁹

Este tipo de discapacidad consiste en limitaciones totales o parciales de los sentidos básicos de comunicación, vista, oído y lenguaje, lo cual entorpece el libre desarrollo de actividades básicas del ser humano. Pero que estas personas padezcan de ello, no les impide lograr realizarlo, es decir, se valen de diversos instrumentos, códigos, aparatos y de otros sentidos para poder lograrlo.

- Mental e intelectual:

La discapacidad mental “es un trastorno definido por la presencia de un desarrollo mental incompleto o detenido, caracterizado principalmente por el deterioro de las funciones concretas de cada época del desarrollo y que contribuyen al nivel global de inteligencia, tales como las funciones cognitivas, las del lenguaje, las motrices y la socialización.”¹⁰

⁷ Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Discapacidad_visual(visto el 2/07/2013)

⁸ Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Sordera>(visto el 2/07/2013)

⁹ Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Mudez>(visto el 2/07/2013)

¹⁰ OMS citado por <http://www.espaciologopedico.com/recursos/glosariodet.php?Id=187> (visto el 27/06/2013)

La discapacidad intelectual “es la disminución significativa y permanente en el proceso cognoscitivo acompañado de alteraciones de la conducta adaptativa.”¹¹

Por lo tanto, la discapacidad mental es un déficit en la capacidad intelectual impidiendo el aprendizaje, dependiendo del nivel de complejidad de las actividades como también de aquellas consideradas básicas o simples. Existe una relación con la discapacidad motriz por cuestiones de aprendizaje nulo en cuanto a funciones motoras. Estas discapacidades son independientes, pero en ciertos casos pueden darse en conjunto.

Las causas de esta discapacidad son:¹²

- **Factores prenatales:** Desde la concepción y durante todo el embarazo
 - Edad de los padres (menores de 20 y mayores de 40).
 - Irregularidades genéticas (alteraciones en el número de cromosomas)
 - Infecciones intrauterinas: toxoplasmosis.
 - Enfermedades virales en la madre: hipotiroidismo.
 - Alcoholismo y drogadicción.
 - Radiaciones: rayos x
 - Medicamentos.
 - Traumatismos: accidentales o provocados.
- **Factores perinatales:** Desde el momento del parto hasta los 28 días, seguidos al nacimiento y por causas directamente relacionadas con él.
 - Hipoxia o anoxia: Reducción en la provisión de oxígeno del niño durante el parto.
 - Hemorragia cerebral.
 - Infecciones del sistema nervioso central.
- **Factores postnatales:**
 - Infecciones, meningitis, encefalitis
 - Traumatismos: accidentales o provocados.
 - Trastornos glandulares.

¹¹ <http://caracteristicasdelasdiscapacidades.blogspot.com.ar/2008/03/los-diferentes-tipos-de-discapacidad-y.html>(visto el 27/06/2013)

¹² *Ibidem.* (visto el 27/06/2013)

Desnutrición.

Administración de medicamentos inadecuados.

Envenenamiento por plomo.

Carencia grave de estímulos ambientales: juegos, caricias y diálogos.”

Para finalizar es necesario mencionar que todos los tipos de discapacidad dependen de su grado o nivel, siendo éstas mínimas, moderadas o totales. Además dependerán de su duración, definiéndolas en temporales o permanentes.

Conceptos relacionados

Este apartado pretende analizar conceptos relacionados con el tema en cuestión. Para lo cual partiremos desde el significado de los conceptos, promoviendo la adecuada utilización de los mismos, tratando de eliminar el lado peyorativo de ellos.

Normalidad

Como algunas de las definiciones mencionadas anteriormente, podemos decir que el concepto de normalidad está presente cuando se aborda el tema de discapacidad. Se califica a ésta como ausencia de “lo normal”. Es decir, es utilizada, lamentablemente, desde el modo despectivo de la palabra, determinando a una persona con discapacidad como “anormal” o “subnormal”. Se determina, de esta manera, un estándar para medir o clasificar a los seres humanos, delimitando una división social marcada por la normalidad, donde los que no la poseen quedan de un lado de los que sí lo son. Es decir, de un lado los “normales” y del otro, los “anormales”, o discapacitados como se lo determina socialmente.

Entonces podemos decir que la persona discapacitada, o bien, el grupo de discapacitados son un grupo homogéneo que forma parte de una sociedad que propone un rótulo de distinción. Donde el parámetro utilizado es la normalidad,

en pos de una diferenciación de aquellos que poseen el poder de clasificar. “Así, la discapacidad es una anormalidad, que al ser diagnosticada, mediante la constatación profesional de una falta respecto del parámetro de una normalidad.”¹³

Es por ello que siguiendo esta línea de análisis, la oposición de normal – anormal queda recluido al pasado, donde la forma actual es concebirlo desde la normalidad – discapacidad. Pero lamentablemente “lo anormal” designa un territorio densamente poblado de quienes no gozan de la posibilidad de pertenecer al grupo de los “normales”, siendo excluidos. Pero dicha exclusión no delimita un “afuera” de la sociedad “sino a un exterior de ciertas prácticas sociales y circuitos institucionales diferenciados, una suerte de exclusión incluyente que ubica a los discapacitados en circuitos institucionales específicos”.¹⁴

Dado que todos formamos parte de una sociedad, no podemos determinar estar fuera de ella, sino que formamos parte de su exclusión. Es decir, estamos incluidos dentro de su exclusión, donde los rótulos se vuelven cada vez más importantes para la diferenciación de las personas, pero que a mi criterio, no sirve de nada. No hace más importante a alguien por el rótulo que le han designado o que propiamente lo ha hecho.

Integración

Como mencionaba anteriormente, las personas discapacitadas forma parte de una realidad social. Pero esto no amerita que estén plenamente incluidas a la misma.

Pero ¿qué es integración?, para poder definirlo recurrí al siguiente significado de la Real Academia Española:

¹³ Angelino, César; Priolo, Marcos y Sánchez, Candelaria. Discapacidad y exclusión. La oculta presencia de la ideología de la normalidad. Políticas educativas, Campinas. 2008.

¹⁴ Angelino, César; Priolo, Marcos y Sánchez, Candelaria. Discapacidad y exclusión. La oculta presencia de la ideología de la normalidad. Políticas educativas, Campinas. 2008.

Integración: “(Del lat. Integratio, -ōnis).f. Acción y efecto de integrar o integrarse.

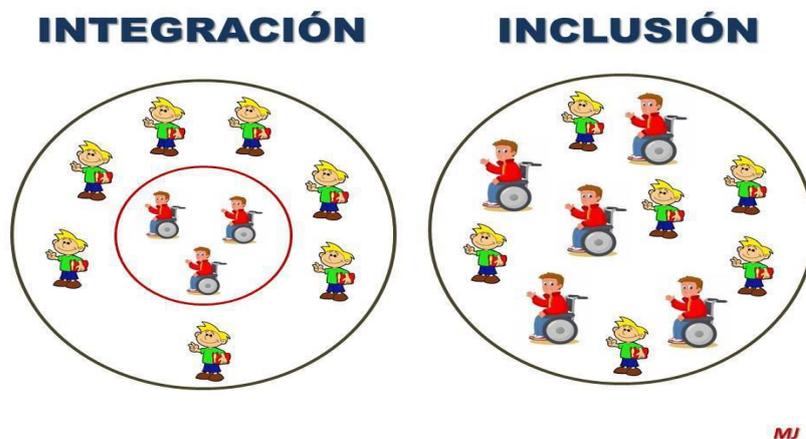
Integrar: (Del lat. integrāre).

- 1.tr. Dicho de las partes: Constituir un todo.
- 2.tr. Completar un todo con las partes que faltaban.
- 3.tr. Hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo. U. t. c. prnl.”¹⁵

Se debe realizar una distinción entre la integración y la inclusión. Dado que, lo que considero, son concepto parecidos y usados como semejantes, pero que esconden una diferencia importante.

La integración es, según la definición mostrada, la incorporación en un todo de las personas, por así decirlo, excluidas. Pero entonces, qué sería la inclusión. Lo mostraré por medio de la siguiente imagen, para explicar más fácilmente dicho concepto.

Figura N°1: Diferencia entre integración e inclusión



Fuente: Imagen Google, 2013.

Aunque en las dos imágenes las persona están incorporadas dentro del círculo, hay una notable diferencia entre ambas. Es esto lo que quiero diferenciar cuando se hable de la incorporación de las personas con discapacidad a cualquiera sea el ámbito de interés.

¹⁵ Diccionario de la Real Academia Española. Op cit 2.

Entonces, “la integración como hecho social, implica la interacción del individuo en su entorno, la permanencia a un grupo social con espíritu de solidaridad y respeto, e interviniendo en su propia realidad con posibilidades de transformarla para su beneficio y el de la colectividad. Estar integrado socialmente significa, satisfacer las aspiraciones y necesidades, tanto personales como sociales, asumiendo la responsabilidad y las obligaciones que como miembro de una sociedad le corresponde.

La inclusión es un proceso que asegura que todas las personas tienen las oportunidades y los recursos necesarios para participar plenamente en la vida económica, social y política, disfrutando de unas condiciones de vida normal.”¹⁶

Es por esto que no basta con la integración de la persona discapacitada sino que se debe trabajar un poco más, lograr la inclusión de ellos en todos los procesos sociales de las personas “normales”. Es una tarea ardua de no conformarse con la adaptación de “los modelos que ya existen en la sociedad”, sino que “la sociedad se adapta para atender las necesidades de las personas con discapacidad y, se vuelve así más atenta a las necesidades de todos”.¹⁷

Igualdad de oportunidades

La igualdad de oportunidades se ha transformado en un principio compartido y aspirado por todos los que formamos parte de esta sociedad. Pero considero que las personas con discapacidad ven esto más como una utopía que una posibilidad.

La igualdad es un principio que reconoce a todos los ciudadanos la capacidad para los mismos derechos, es decir, ser iguales ante la ley, vernos como semejantes para adquirir determinados derechos. No se trata de una igualdad que fomente la uniformidad, sino que represente ese respeto a lo diferente, a las personas consideradas “diferentes”. Es decir, la búsqueda de ese punto común que unifica a todo ser humano. En este sentido considero que todas las

¹⁶ <http://incorporacionintegracioneinclusion.blogspot.com.ar/2009/04/cuadro-comparativo-entre-la-integracion.html>(visto el 9/07/2013)

¹⁷ *Ibidem* (visto el 9/07/2013).

personas deben poder desempeñarse en la sociedad, revalorizando sus derechos de ser personas.

Podemos darnos cuenta que la sociedad está configurada de cierto sentido que impide a otras desempeñar su deber, es el caso del “diseño de sistemas de transportes y de edificios públicos basados en ideas preconcebidas sobre la persona media, sin tomar en cuenta la persona con problemas motrices. Por consiguiente, se excluía a dichas personas de los procesos generales, o se veían considerablemente disminuías sus oportunidades de participación.”¹⁸

Como mencionaba anteriormente, es un trabajo duro para la sociedad, el de modificar nuestro sistema dando paso a la posibilidad de inclusión de las personas discapacitadas. Es por ello que cito a Germán Ejarque, Presidente del Consejo Provincial de Personas con Discapacidad, donde expresa, “por eso nos debemos un trabajo serio como comunidad para lograr un cambio real y sustentable, que modifique la realidad de las personas con discapacidad para que logremos acceder al ejercicio pleno de nuestra condición como ciudadanos”¹⁹

Marco normativo

Las normas regulan nuestro actuar en sociedad, es por ello que lo considero necesario a la hora de hablar sobre la discapacidad, dado que todos conformamos la realidad social de nuestra nación.

Los argentinos recibimos el derecho de estar contemplados en las regulaciones nacionales. Desde nuestro preámbulo, se determina “promover el bienestar general, y asegurar los beneficios de la libertad.”²⁰ Derechos que poseemos y poseen todas las personas solo por habitar el suelo argentino. Es la máxima que explica la necesidad de brindar la libertad para el desempeño de todos los

¹⁸ Arrufat Paredes. Comunicación institucional e intervención en discapacidad. Castelló de la Plana. 2009.

¹⁹ Ejarque, Germán. Nuevos paradigmas para una Mendoza más inclusiva. En tu lugar, la revista de salud de OSEP. Número 4. Junio, 2013.

²⁰ Constitución Nacional Argentina. Preámbulo. Pág 5. Ed Artes Gráficas Buschi S.A. Buenos Aires. Argentina. 1998.

deberes y responsabilidad que como ciudadanos nos corresponden, como así también de gozar de los beneficios de la aplicación de las mismas.

Los responsables del Congreso, en el artículo 75, inciso 23, se comprometen a “legislar y promover medidas de acción positivas que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato, y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por esta Constitución y por los tratados internacionales vigentes sobre los derechos humanos, en particular respeto a los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad.”²¹ Es decir, se les confiere a esos grupos, la facultad de adquirir derechos reales destinados a ellos específicamente, para ponerlos en igualdad de oportunidades y de trato.

Es por ello que considero que la persona con discapacidad tiene derecho a ser incluida en los diferentes ámbitos como cualquier otro ciudadano. Es decir, gozar derechos con la igualdad que toda persona se merece, como es el “de trabajar y ejercer toda industria lícita”²². Pero cuando generalizamos, no todas las personas están incluidas, algunas quedan afuera.

Ley 22.431. Institución del Sistema de protección integral de personas discapacitadas.

La presente ley, en vigencia desde 1981, es la encargada de las regulaciones pertinentes al tema de referencia. Nos centraremos a la inclusión laboral de las personas con discapacidad, es por ello que en el artículo 8 de la presente ley establece que “El Estado Nacional, sus organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, están obligados a ocupar personas discapacitadas que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo,

²¹ Constitución Nacional Argentina. Art. 75; inciso 23. Pág. 33. Ed Artes Gráficas Buschi S.A. Buenos Aires. Argentina. 1998.

²² *Ibidem*. Art 14. Pág. 9.

en una proporción no inferior al CUATRO por ciento (4%) de la totalidad de su personal.”²³

El Decreto 498/83 determinaba la implementación del artículo 8, estableciendo “El cómputo de porcentaje determinado resultará de aplicación para lo futuro, debiendo considerarse respecto del cubrimiento de las vacantes que se produzcan a partir de la aplicación de la presente reglamentación, y procurando mantener una relación proporcional directa con la dotación de cada organismo. Del cuatro por ciento (4%) establecido en el art. 8 de la ley 22.431 deberá darse una preferencia de uno por ciento (1%) para empleo de no videntes.”²⁴

De acuerdo a la Ley N°25.689 modifica el art. 8 e incorpora el art 8 bis, ampliando el alcance de obligatoriedad a los tres poderes como así también, incluye a las empresas privadas concesionarias de servicios públicos, haciendo extensiva la obligatoriedad de aplicación a todo tipo de relación de empleo público.

Además, pretende determinar las sanciones correspondientes para el caso e incumplimiento de dicho reglamento, dado que es el Estado quien tiene la obligación de asegurar este sistema de inclusión y brindar las ayudas técnicas y programas necesarios para la integración de las personas discapacitadas al puesto de trabajo.

La Secretaría de Estado de Salud Pública es la encargada de certificar la naturaleza y grado de discapacidad que posea la persona, como también cuál es el tipo de actividad laboral que ésta puede desempeñar. Debido a que en artículo 9 de la mencionada ley determina que la tarea realizada por la persona con discapacidad deberá ser autorizada y fiscalizada por el Ministerio de Trabajo, teniendo en cuenta lo certificado por dicha Secretaría.

La Ley 22.431, no sólo beneficia a las personas discapacitadas sino que a su vez estimula la participación de empresas y distintos organismos mediante “una deducción especial en la determinación del Impuesto a las ganancias o sobre

²³ Ley 22.431: Institución del sistema de protección integral de las personas discapacitada. (Ver anexo 1)

²⁴ Decreto 498/83 del 01/03/83. (Ver anexo 2)

los capitales, equivalente al SETENTA POR CIENTO (70%) de las retribuciones correspondientes al personal discapacitado en cada período fiscal.”²⁵

Esta reglamentación brinda todas las posibilidades para que las personas que poseen determinadas discapacidades puedan acceder a una nueva esfera de la sociedad. La cual es dignificante del ser humano, debido que lo incluye en la población económicamente activa.

Es por ello que considero que teniendo las empresas, la oportunidad de beneficiarse por la ley, se comprometan a modificar sus estructuras edilicias, mentales y culturales para facilitar la inclusión de dichas personas a sus plantillas laborales de recursos humanos.

²⁵ Ley 22.431: Institución del sistema de protección integral de las personas discapacitada. (Ver anexo 1)

CAPÍTULO II: LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones conforman la realidad social. Forman parte de un sinfín de trámites, documentaciones, trabajos, entre otros, en los cuales las personas se relacionan con las mismas.

Si definimos qué es una organización, podemos recurrir a Porter, Lawler y Hackman, los cuales la conceptualizan como “constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia los objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios.”²⁶

Es decir, las personas recurren a las organizaciones para satisfacer distintas necesidades. Pero a su vez, las organizaciones seleccionan a personas para que conformen su grupo de labor, satisfaciendo necesidades de diversa índole.

Determinaremos, entonces, las relaciones que se conforman dentro de las organizaciones entre los recursos humanos que la constituyen.

Concepto de cultura organizacional

“El concepto de cultura en las organizaciones hace su aparición a principios de la década del ochenta, después del cambio de rumbo que se produce en aquellas al pasar a concebirlas como sistemas abiertos, siendo concretamente Pettigrew quien introduce el concepto de cultura organizacional a la literatura.”²⁷

La cultura se encuentra en las raíces de la organización. Es un generador invisible de energía que posibilita el desarrollo de las estrategias, las estructuras y los sistemas de la empresa en general.

²⁶ Porter, Lawler y Hackman citados por Riquelme, Carina. Sociología de las organizaciones. Texto de Trujillo Ruiz, Ramón. La organización, naturaleza, teoría y cultura. Cuadernillo de cátedra. Universidad Juan Agustín Maza. 2009.

²⁷ Pettigrew citado por Rodríguez Fernández, Andrés. La cultura en las organizaciones públicas y privadas. Universidad de Granada, España. Pág. 239.

La cultura nos identifica como miembros de una misma sociedad, distinguiéndonos unos de otros. Definiéndola como un “conjunto de pensamientos, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes.”²⁸

Es decir, que la cultura, determinado por la definición antes citada, es creada, generalmente, por lo dirigentes de la organización, donde ésta influencia el modo de hacer y actuar dentro de la misma.

Pero si citamos a Schein, éste agrega algo más. La cultura “es un modelo de presunciones básicas presentadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”²⁹

Las personas que conforman una organización se ven influenciadas por la cultura que ésta genera, la cual determina la manera de trabajar en la misma. Afecta, además, el modo de comportamiento de los pertenecientes.

Robbins define a la cultura como una “percepción común por los miembro de la organización; un sistema de significados compartidos”³⁰, la cual tiene características primarias que captan la esencia de la cultura organizacional. Éstas son³¹:

- El grado de innovación y toma de riesgo que la organización alienta.
- El grado que espera que los empleados tengan en cuanto a la precisión y atención al detalle.

²⁸ Riquelme, Carina. Sociología de las organizaciones. Texto composición y cultura. Cuadernillo de cátedra. Universidad Juan Agustín Maza. 2009.

²⁹ Schein citado en Texto Composición cultural. S.d.

³⁰ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Octava edición. Ed Prentice-Hall, México. 1991. Pág. 595.

³¹ Robbins, Stephen. Op cit 29. Pág. 595 – 596.

- El grado en que la organización presta mayor atención a los resultados y no a los procesos utilizados para lograrlos.
- El grado en la que las decisiones tomadas por la gerencia tiene en cuenta el resultado que provocará en los empleados.
- El grado en que los trabajos están enfocados al trabajo en equipo.
- El grado en que la gente es emprendedora y competitiva.
- El grado en que las actividades prefieren mantener el statu quo.

Schein menciona, además, distintos “niveles de culturas:³²

- Nivel 1: de las presunciones y creencias: es el nivel más visible de una cultura, que viene dado por su entorno físico y social. El espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje oral y escrito, y la conducta expresa de sus miembros.
- Nivel 2: de los valores: encierra las ideas de lo que debe ser.
- Nivel 3: de las presunciones subyacentes básicas: orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir.”

La cultura no se forma de un día para el otro, sino que realiza un proceso en el cual las conductas, valores, historia, ritos, costumbre, entre otras, se aglutinan y se transforman en el know how (saber cómo) de la organización. Se instaura dentro de la organización como la cultura de ésta. “Es la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.”³³

Funciones de la cultura organizacional

Si nos basamos en las definiciones antes mencionadas, podemos afirmar que por lo menos una de las funciones que cumple la cultura es la homogenización de los comportamientos de los recursos humanos y de la manera de cómo se hacen las cosas.

³² S.d. Op cit 28

³³ Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera edición. Ed Mc Graw-Hill. México. 2009. Pág.176.

Ampliando este tema, “tres son las funciones que satisface la cultura en una organización, la *adaptación* la cual favorece el consenso respecto a la misión de la empresa; la *cohesión* es donde mejor se aprecia el carácter pragmático de la cultura y su eficacia en distintos órdenes del funcionamiento de una organización. El sentido de pertenencia al grupo es quizá la manifestación más genuina; y por último la *implicación* la cual es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el del individuo.”³⁴

Al finalizar el apartado anterior, determinaba que la cultura tiene un tiempo de “creación”, es decir, que ésta se desarrolla mediante distintas etapas. Podemos, en éste caso, recurrir a Schein³⁵, el cual determina:

- “Creación y primer desarrollo: la función que cumple la cultura es diferenciar a la empresa del entorno y de otros grupos de acuerdo a sus propias presunciones sobre cómo adaptarse externamente y, a veces, sobre cómo relacionarse internamente.”
- “Desarrollo y expansión: la función que cumple la cultura es incierta ya que, a veces, se encuentra incrustada en la estructura de la organización y no siempre es reconocible sino a través de eslóganes o anécdotas, pueden surgir subculturas que debilitarán la cultura y socavarán la identidad.”
- “Madurez y declive: cuando el agotamiento de los mercados y productos y la detención del crecimiento producen serias disfunciones en la cultura, los miembros de la organización encuentran en ésta el mecanismo de defensa y autoestima recordando etapas pretéritas.”

A éstas podemos agregar las funciones que Robbins considera³⁶:

- “En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros.
- Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros.

³⁴ Villafañe, Justo. Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ed Pirámide S.A. Madrid. 1993. Pág. 145 - 147.

³⁵ Schein citado en Villafañe, Justo. Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ed Pirámide S.A. Madrid. 1993. Pág. 163-164.

³⁶ Robbins, Stephen. Op cit 29. Pág. 601.

- Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.”

La cultura organizacional incorpora a los empleados en un grupo en el cual se consideran pertenecientes. Es decir, es lo óptimo que una cultura pretende, dado que si la persona no se adecua a ella, se considera excluido de todo el sistema social dentro de la organización.

Ampliando el tema, menciono los aportes de Enrique Javier Díez Gutiérrez, el cual define las distintas funciones que efectúa la cultura organizacional³⁷:

- “Función epistemológica: la cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.”
- “Adaptativa: para lograr una comprensión común sobre su función de supervivencia.”
- “Legitimadora: justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de ésta, confiriendo inteligibilidad y sentido de comportamiento.”
- “Instrumental: es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de la manipulación más sutil, por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.”
- “Reguladora (controladora): la cultura se convierte en una guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la

³⁷ Enrique Javier Díez Gutiérrez citado en Rodríguez Guerra, Ingrid. Cultura organizacional. S.d.

conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y <como se hacen las cosas>.”

- “Motivadora: los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal y facilitan el compromiso con metas relevantes.”
- “Simbólica: representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.”

La cultura como desventaja

Como ya he mencionado anteriormente, la cultura de una organización permite identificarla del resto. Es decir, puede ser utilizada como símbolo distintivo. Pero ésta muchas veces presenta ciertas dificultades, mayor aún cuando es sólida.

La cultura no es “bienvenida” cuando se transforma en una barrera contra el cambio, contra la diversidad y contra las fusiones y adquisiciones.³⁸ La primera de ellas presenta una desventaja cuando “los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecen la efectividad de la organización”, es decir, los comportamientos que favorecieron a la organización en el pasado pueden que no sean los que lo propiciarán en la actualidad.

Los organizaciones que contratan a empleados que “no son como la mayoría” de sus empleados, a causa de raza, género, grupo étnico u otras diferencias; deben reconocer las diferencias que estas personas traen al lugar de trabajo. Pero cuando la organización presenta una cultura fuerte, ésta puede apoyar un prejuicio institucional a lo diferente.

Por último, la cultura, también, es perjudicial a la hora de una fusión de empresas. Es decir, es una barrera cuando sólo se tienen en cuenta los factores económicos o sinergia de productos, entre otros. Se debe considerar como se va a integrar las culturas de ambas organizaciones.

³⁸ Robbins, Stephen. Op cit 29. Pág. 602 – 603.

Componentes de la cultura

Como mencionaba al comienzo del capítulo, cuando definíamos cultura, le atribuimos distintos componentes. Estos de manera agrupada conforman a la cultura organizacional que diferencia a ésta de otras.

La cultura se trasmite a los empleados de diversas formas, es por ello que Robbins determina cuatro elementos fundamentales:³⁹

- Historia: “anclan el pasado en el presente y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.”
- Rituales: “son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores claves de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y cuál no lo es.”
- Símbolos materiales: “indican (a los empleados) quién es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamientos que es apropiado.”
- Lenguaje: “las organizaciones desarrollan términos particulares para describir equipos, oficinas, personas claves, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su negocio.”

Llopis utiliza varios más⁴⁰:

- Historia: son las actuaciones y hechos concretos acaecidos anteriormente en la empresa, como la evolución de la estructura de organización, las actuaciones de los personajes claves (fundadores, presidentes, directivos), la historia social o la evolución de los productos (diversificación, ampliación o reducción de gama)
- Mitos, leyendas y anécdotas: son la relación de sucesos que tiene más de tradicionales o de ideales que de históricos y verdaderos. Proporcionan a los empleados motivos de satisfacción y orgullo.
- Creencias y valores compartidos: los valores definen cómo y qué realizar para que la empresa considere satisfactorias unas determinadas pautas

³⁹ Robbins, Stephen. Op cit 29. Pág. 610 – 613.

⁴⁰ Llopis Taverner, J. La cultura de la empresa. Universidad de Alicante, Madrid.1992

de comportamiento. Son normas sobre cómo actuar. Tener unos valores ampliamente compartidos fortalece a la cultura empresarial. Las creencias son opiniones sobre distintos aspectos de la empresa: las metas, las ventajas competitivas, los productos, la dirección de personal, etc.

- Rituales, ceremonias y convenciones: los ritos son prácticas habituales, obedecen a ciertas reglas y procedimientos formales e informales, y son interpretados como un simbolismo de referencia. Las ceremonias son actos de reforzamiento cultural que obedecen a reglas formales e informales. Las convenciones se realizan en un lapso de tiempo normalmente establecido de antemano. El ritual se observa cada día, mientras que la convención se realiza por periodos de tiempos más amplios.
- Símbolos materiales: son por ejemplo, el vestido, los edificios, los coches oficiales, el mobiliario, la decoración interior, la ubicación del sitio de trabajo, las instalaciones o la calidad y novedad de los equipos.
- Símbolos inmateriales: son por ejemplo, la manera en que se llama a los empleados, los contactos informales, privilegios concedidos, títulos del puesto, el número de empleados a los que hace falta consultar para contactar con un directivo, etc.
- La comunicación: es el conjunto de palabras con que expresamos nuestras ideas y nuestros sentimientos y más específicamente, el estilo y el modo de hablar y escribir peculiar de cada cual.

Todos estos elementos determinan el día a día de la organización, configurando la realidad interna de la misma. Como expresé anteriormente, los recursos humanos de la organización actúan bajo las “órdenes” preestablecidas y consideradas por todos como válidas, formando de esta manera, parte de la cultura que la organización tiene y que la diferencia de otras. Es decir, es la huella digital de la misma, por eso es única y singular.

Tipos de culturas

El hecho de determinar el tipo de cultura que posee una empresa sirve para analizarla, ya que “las tipologías sirven como instrumento de formalización de las observaciones recogidas”.⁴¹

Robbins distingue entre culturas fuertes y débiles. Donde lo que diferencia a una de la otra es el grado en que los valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.⁴²

Pero para detallar con más precisión los tipos de culturas que pueden existir en una organización recurro a Villafañe, estableciendo los criterios que determinan los distintos tipos de cultura:⁴³

1. La ideología de la organización: la ideología es un “conjunto de ideas fundamentales que caracteriza el pensamiento de una persona, colectividad o época, de un movimiento cultural, religioso o político, etc.”⁴⁴ La forma en que una organización se adapta a las contingencias externas e internas en una situación dada, es una forma de ideología. Una empresa debe adecuarse culturalmente en cada circunstancia histórica a partir de:
 - *Cultura de poder*: donde el autor realiza analogías con respecto a los dioses. Determinando en este caso a Zeus, el dios que dirime las disputas y diferencias entre el resto de los dioses del Olimpo. Es un ámbito reservado solo a los elegidos.
 - *Cultura de la función*: Apolo, el dios que mayor capacidad tenía para conocer el porvenir, igual que los profesionales de una empresa que, sin demasiado margen de error, sabrán en qué posición se encontrarán dentro de su empresa dentro de diez años.
 - *Cultura de la tarea*: Atenea, la diosa de la sabiduría, de la reflexión. Es la cultura del proyecto.

⁴¹ Villafañe, Justo. Op cit 30. Pág. 148.

⁴² Robbins, Stephen. Op cit. 29. Pág. 598.

⁴³ Ibídem. Pág. 149 – 168.

⁴⁴ Real Academia Española. Op cit 2.

- *Cultura de la persona*: Dionisio, denominado el “libre”. El fuerte carácter individualista es el rasgo estructural determinante de esta cultura.
2. El desarrollo empresarial: identifica un determinado enfoque cultural con una etapa concreta del desarrollo de la empresa. La cultura desempeña funciones diferentes en esas etapas de la evolución corporativa.
- *El enfoque primario*: enfatiza la importancia de los valores compartidos, los cuales ofrecen un sentido de dirección común a todos los miembros de la organización y orientan, además, los comportamientos cotidianos en el seno de la misma.
 - *El enfoque racional*: es propia de empresas que han alcanzado ya un notable grado de desarrollo que exige una gestión más controlada, unas estructuras organizativas estables y una estrategia.
 - *Enfoque evolutivo*: este nuevo enfoque es que el desarrollo de los individuos, las organizaciones, los productos, los mercados, etc., están sujetos a las mismas leyes de evolución estructural. La empresa pasa por cuatro fases evolutivas: la primera es la *iniciación*, caracterizada por la necesidad de implicar la personal y el control de la transición entre la iniciativa y la gestión. La segunda etapa: la *consolidaciones* cuando se establece la especialización por funciones y se toman decisiones independientes de cada ámbito de la empresa. Por último, la *renovación* que exige interdependencia y evolución consciente de las personas, la empresa y la organización.
 - *Enfoque metafísico*: pretende descubrir, desarrollar y mantener el espíritu empresarial y convertirlo en energía material. Existen tres requisitos: la *elaboración de una política corporativa metafísica* a través del mito y el ritual; la *formulación de una estrategia* capaz de transformar el espíritu en materia o energía; y por último, la *gestión de operaciones metafísicas*, que tienen su más genuina expresión en las historias colectivas.

- *Desarrollo empresarial y función cultural*: el cual lo he explicado anteriormente cuando desarrollaba las distintas funciones que cumple la cultura.
3. La dinámica de la cultura: se distinguen cuatro categorías en función de las características propias de cada organización.
- *Cultura fuerte/débil*: se determina en función de la cantidad de los contenidos compartidos, el nivel de arraigo de esos mismos valores compartidos y la capacidad de orientar procedimientos y rituales a los integrantes de la organización y a los de otras organizaciones relacionadas con ella (clientes, proveedores, etc.). La presunción según la cual toda cultura fuerte es una cultura “mejor” que otra débil, no se basa en ningún principio objetivo o cierto.
 - *Cultura concentrada/fragmentada*: en función de la cantidad de grupos o componentes de la organización que comparten la cultura y el grado de centralización o descentralización de su gestión. Una cultura fragmentada produce subculturas que pueden jugar un papel negativo dentro de la organización dado que pueden provocar una pérdida de identidad y cohesión de la misma.
 - *Cultura con tendencia al cierre/a la apertura*: depende del grado de permeabilidad a los cambios del entorno.

Chiavenato clasifica a las organizaciones según su adaptación con el entorno, distinguiendo entre culturas conservadoras, o “menos” adaptables, las cuales mantienen las ideas, los valores, las costumbres y las tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian a lo largo del tiempo. Se mantienen inalteradas como si nada hubiese cambiado el mundo que las rodea. En cambio, las culturas adaptables se caracterizan por la creatividad, la innovación y el cambio. Son organizaciones que cambian sus ideas, valores y costumbres pudiendo perder sus características propias. En efecto es necesario reconocer

los beneficios del cambio pero se requiere tener algún grado de estabilidad para el éxito a largo plazo.⁴⁵

- *Cultura autónoma/refleja*: en función del grado de singularidad o imitación de sus rasgos y pautas culturales.
4. La relación con el entorno: la relación de la organización con el entorno es uno de los factores que más influye sobre la cultura. Ésta actúa como membrana permitiendo grandes intercambios con el medio o impidiéndolos. Podemos distinguir cuatro mentalidades o lógicas resultantes de:

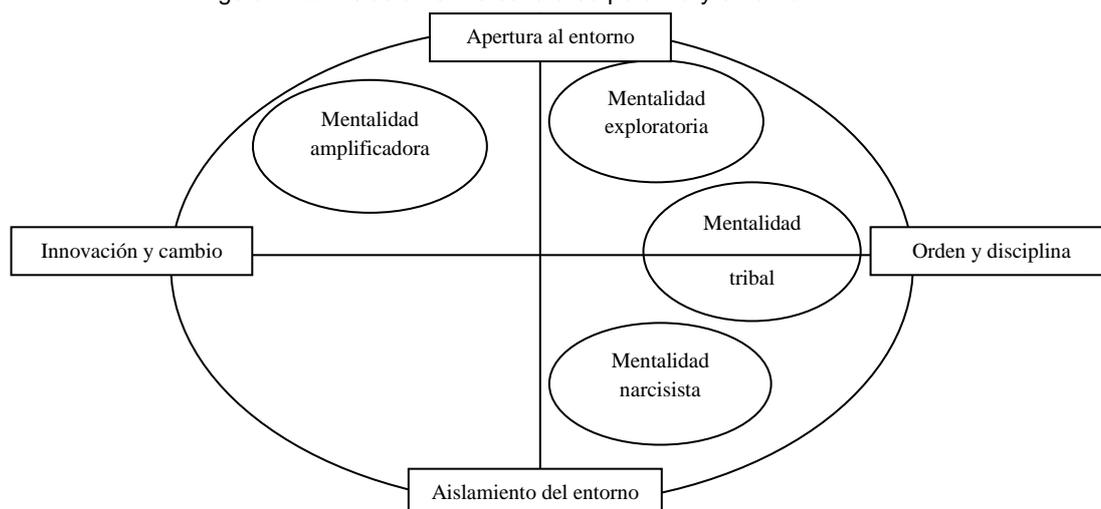
- ✓ *apertura al entorno/asilamiento del entorno e innovación*
- ✓ *cambio/orden establecido y disciplinas.*

Donde establece:

- La *mentalidad narcisista*: limitado por el aislamiento del entorno y la disciplina. Caracterizado por ser aislacionista, defensa del status quo, valores de supervivencia, rechazo a la acusación y la búsqueda de la inmutabilidad,
- La *mentalidad tribal*: se encuentra entre la apertura y el aislamiento del entorno, y el hemisferio de la disciplina. Siendo ésta partidaria de: el orden interno, el respeto a la jerarquía, el conformismo, la pirámide profesional y una gestión puritana.
- La *mentalidad exploratoria*: se caracteriza por una gran apertura al entorno, donde encuentran sus principales oportunidades y está ubicada en el hemisferio de la disciplina. sus propiedades son: la agresividad, la competitividad, la voluntad personal, la iniciativa y autonomía, y las relaciones.
- La *mentalidad amplificadora*: limitado por el cambio y la innovación y la apertura al entorno. La distinguen: la máxima importancia del proyecto de la empresa, un management diferenciador, la innovación, la búsqueda de una solución global a los problemas y el espíritu de aventura

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto. Op cit. 32. 181 -183.

Figura N° 2: Relación entre cultura corporativa y entorno.



Fuente: Villafañe, Justo. Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ed Pirámide S.A. Madrid. 1993. Pág. 168.

Cuando se hace referencia a una organización, o cultura organizacional, se piensa en primera instancia en una empresa u organización privada. Es por ello que comúnmente las clasificaciones culturales se hacen con respecto a esto.

Al centrarnos en nuestro objeto de estudio, se hace necesario desarrollar teorías que abarquen a la administración pública. “Hofstede, determina que la cultura organizacional es aplicable a organizaciones públicas por las siguientes razones:

- El conjunto de dependencias funcionales que constituyen el sector público es una organización, y por lo tanto, pueden ser abordados para su estudio desde las teorías de la administración.
- Como organización se caracteriza por los siguientes componentes estructurales: misión, cultura, gobierno, administración y financiamiento.
- Todo grupo de personas que se reúnen con algún propósito, define ciertos usos y costumbres e institucionaliza criterios sobre lo que es bueno y lo que es malo, lo aceptable e inaceptable. El conjunto de estos elementos configura modelos mentales, conceptos, hábitos y formas de

relación que pueden ser resumidas en la categoría de análisis: cultura organizacional.”⁴⁶

En la administración pública se han ido desarrollando distintos tipos culturales en el transcurso del tiempo, para lo cual recurriré a Dente para describirlos.⁴⁷

- Control-verificación: utilizada por un largo periodo, la misma se basa en un supuesto sometimiento de las acciones administrativas al conjunto de reglas formales, centradas básicamente en el respeto escrupuloso al procedimiento jurídico-administrativo que regulaban tales acciones. En la actualidad, este tipo de cultura interfiere el desarrollo de los servicios públicos que el Estado presta al ciudadano.
- Programación: nace a partir de la década de los setenta, en la cual se intenta establecer un marco racional y temporal a las acciones que se emprenden. Actualmente se considera un aspecto esencial de la gestión, aunque se tienden a establecer estándares rígidos que no facilitan su aplicación, siendo de gravedad cuando se lo asuma como el único camino posible para lograr la eficacia y eficiencias deseadas.
- Revisión: surge como alternativa de las anteriores, basándose en un más exhaustivo control contable.
- Evaluación: desarrollada durante esta última década. La organización, a fin de que puedan desarrollarse de la forma más satisfactoria para el usuario y más eficiente para la administración, evalúa sus actuaciones, analiza en qué medida responden a las necesidades reales y a los objetivos previstos y plantea el modo de intervención más adecuado.

Considerando la clasificación desarrollada en el trabajo de investigación de Blutman y Méndez Parnes, podemos mencionar otras culturas organizacionales, tales como:⁴⁸

⁴⁶ Hofstede citado por Blutman, Gustavo y Méndez Parnes, María Soledad. Modelos de cultura organizacional en la administración pública argentina. Universidad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. 2001. Pág. 2

⁴⁷ Dente citado por Rodríguez Fernández, Andrés. Op cit. 27. Pág. 250 – 251.

⁴⁸ Blutman, Gustavo y Méndez Parnes, María Soledad. Modelos de cultura organizacional en la administración pública argentina. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. 2001. Pág. 5-6.

- Paternalista: prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación de los resultados, objetivos y metas. Además, se asocia con el cuidado del bienestar de los miembros componentes de la organización, la lealtad entre la gente y la organización, etc.
- Apática: excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que hablar, el conservadurismo y apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad de innovar, la implementación de mayores controles frente a los errores, la poca comunicación entre las jerarquías y diferentes sectores de la organización, son algunas de las características de este tipo cultural. Además está fuertemente ligada a los modelos de gestión burocráticos.
- Anomia: como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, la indiferencia por el comportamiento de la gente, el estado de incertidumbre y confusión, la pérdida del entusiasmo, la ausencia de recompensas para premiar los éxitos, la poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y la preocupación excesiva por lo inmediato, centrada principalmente en evitar el despido. Es común observar este tipo de cultura en organizaciones que han sufrido constantes cambios traumáticos.
- Exigente: se hace hincapié en un vínculo laboral que podríamos calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento. De este modo se incentiva la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y los aportes individuales, se juzga y se premia o castiga por lo que se produce, y se colocan un especial énfasis especial en los resultados.
- Integrativa: implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño tanto individual como grupal, es decir que supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos y de sacar provecho de los conflictos.

Cambio de la cultura organizacional

A pesar de que los paradigmas crean una aparente estabilidad, por así decirlo, un status quo, la cultura organizacional se ve expuesta inevitablemente a un proceso de adaptación dinámico. Dado que los cambios en el contexto en la cual la organización se relaciona, producen repercusiones en el interior de la misma, considero sumamente necesario que las organizaciones se encuentren abiertas o permeables a lo social.

Es decir, citando analógicamente a Darwin, las organizaciones que sobrevivan serán aquellas que mejor se adapten a su entorno. Aquellas que sean más flexibles para modificar su cultura organizacional podrán percibir una ventaja competitiva con respecto a aquellas organizaciones que no lo hayan logrado. En efecto, “el diseño de las organizaciones del futuro implica la habilidad para desarrollar e integrar el pensamiento, la acción y la planificación por medio de escenarios que se deben comparar con las condiciones reales. La mayor ventaja competitiva en el futuro será de aquellas empresas que pueden aprender más rápidamente.”⁴⁹

Los tipos de intervención cultural que Villafañe propone están basados en cuatro supuestos⁵⁰:

- La *creación de “ex novo”* determina que lo fundamental es aportar valores a la organización, que sean compartidos por todos sus miembros. Es una de las principales tareas de un líder.
- La *interpretación cultural* implica el análisis de la compañía en términos culturales. Es una forma de psicoanálisis corporativo.
- La *adaptación* de la cultura a las necesidades de la empresa y al cumplimiento de su misión. Son frecuentes los conflictos entre su sistema de valores y la necesidad de impulsar políticas estratégicas.

⁴⁹ Barba, J. *Complejidad, Caos y Organizaciones*. Ensayo. Artes liberales. Ensayos de Arte y Ciencias. Universidad San Francisco de Quito. 2000. Pág. 54.

⁵⁰ Villafañe, Justo. Op cit. 30. Pág. 169 – 170.

- El *cambio cultural* cuando la cultura se convierte en un obstáculo para el cumplimiento de los fines de la organización. Este supuesto pretende una transformación honda de la organización.

Este autor define al cambio cultural como un supuesto dentro de la intervención. “Cualquier directivo de la compañía que lleve en ella un cierto tiempo podrá indicarnos un gran número de características y comportamiento pero si no es capaz de formalizar sus interrelaciones, descubrir sus significados y valorar todo ello en términos de gestión, difícilmente estará en condiciones de decidir un posible cambio de la cultura corporativa”⁵¹. Dado que conocer algunas manifestaciones de la cultura no implica saber qué tipo de cultura es.

Pero para realizar una adecuada intervención en la cultura de una organización, es necesario que desde la cúspide de la misma hasta las distintas tareas operativas estén vinculadas a esto. Es decir, que todas las personas que conforman la organización estén comprometidas a realizar dicha intervención. En esto, podemos observar la necesidad de⁵²:

- El *compromiso táctico de la presidencia* con la intervención cultural, colaborando en su diagnóstico y en la aplicación de sus conclusiones.
- Provocar un amplio *consenso* en el seno de la organización a fin de conseguir la colaboración general.
- La *esquemización exhaustiva del método de trabajo*, de los pasos, de los objetivos, de las hipótesis confirmadas y de las nuevas que puedan surgir. Como así también de en la elaboración del informe final y de las conclusiones.
- Formular la intervención en términos de *objetivos operativos*, es decir, no sólo es necesario hacerlo sino medirlo.
- Las conclusiones sobre la intervención deben constituir una *guía* para la acción.

Este último ítem hace necesario la puesta en práctica. Como dijo Albert Einstein “es una locura pensar que las cosas cambien si las continuamos

⁵¹ Villafañe, Justo. Op cit. 30. Pág. 169.

⁵² *Ibidem*. Pág. 170.

haciendo de la misma manera.”⁵³ Esta frase explica a aquellas organizaciones que esperan un cambio en la mentalidad en sus recursos humanos, pero no hacen nada para lograrlo.

Es necesario administrar un cambio planeado, es decir, “actividades de cambio proactivas que son intencionales y orientadas a la meta”⁵⁴ las metas del cambio planeado son dos:

- Cambio de primer orden: “es lineal y continuo, busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios, no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los miembros organizacionales tienen acerca del mundo”.⁵⁵
- Cambio de segundo orden: “es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical e involucra dar nueva forma al marco de las suposiciones acerca de la organización y el mundo en el cual opera, (es decir) busca cambiar el comportamiento del empleado”.⁵⁶

Los responsables de administrar el cambio planeado son las agentes de cambio, “personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar las actividades de cambio”⁵⁷. Éstos pueden ser gerentes, empleados o consultores externos.

La gestión del cambio

A pesar de la dificultad que implica llevar a la práctica un cambio en la cultura organizacional, puede ser una experiencia interesante para directivos decididos, con liderazgo y a quienes les gusta asumir retos. Dado que son los que reunirán la colaboración de los trabajadores, de que el cambio en la cultura es importante para la sobrevivencia de la empresa.

⁵³ Arribas, Eusebio Sebastián. Enciclopedia básica de la vida. Primera Edición. Ed A. de Lamo. S.d., España. 2010. Pág. 80.

⁵⁴ Robbins, Stephen. Op cit 29. Pág. 629.

⁵⁵ Ibídem. Pág. 629.

⁵⁶ Ibídem. Pág. 629.

⁵⁷ Ibídem. Pág. 629.

Deal y Kennedy⁵⁸ propone cinco factores que implicarían un cambio cultural, las cuales son:

1. Sufrir un cambio fundamental en su entorno y poseer una cultura corporativa, con valores que se tornan obsoletos.
2. Operar en sectores altamente competitivos expuestos a cambios súbitos y que sean incapaces de adaptarse a las necesidades de sus clientes.
3. Tener pésimos resultados y problemas graves con su fuerza de trabajo.
4. Estar en el umbral de convertirse en gigantes corporativos, en las cuales los valores culturales han producido fuertes procesos de burocratización.
5. Experimentar un crecimiento muy rápido.

Aunque estos factores pueden aplicarse correctamente en una empresa y que los considere necesario para realizar una intervención en la cultura, considero que no son estrictamente determinantes para desarrollar un programa que modifique o cambie la cultura actual de la organización. Debido a que considero que se basan en ciertas suposiciones, como por ejemplo el factor número cuatro, donde determina que siempre que una organización esté en proceso de expansión va a generar un determinado nivel de burocratización.

Villafañe⁵⁹, determina cuándo se debe cambiar la cultura:

1. *Cambio de misión*: “cuando la razón de ser de la empresa cambia, no tiene sentido mantener la cultura de una organización”.
2. *Obsolescencia cultural*: “frecuentemente se traduce en una resistencia al cambio y la evolución, que perjudica notablemente la consecución de los objetivos empresariales”.
3. *Cambios estructurales profundos*: implican “hondas alteraciones del entorno o de la propia compañía”.
4. *Los resultados negativos*: que no se deban a coyunturas excepcionales y que hayan ido empeorando paulatinamente.

⁵⁸ Deal, T. y Kennedy, A. Corporate cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. Penguin Books. 1988.

⁵⁹ Villafañe, Justo. Op cit. 30. Pág. 171 – 172.

Hacer posible un cambio cultural conlleva no sólo tiempo, además insume dinero necesario para poder llevarlo a cabo. La gestión de un cambio cultural supone uno de los mayores riesgos y responsabilidades que una organización puede asumir. “Implica, en primer lugar, la elaboración de un nuevo proyecto de la empresa del que se derivarán los nuevos planes estratégicos de la compañía”⁶⁰.

Las personas que conforman las organizaciones, generalmente, se resisten al cambio debido a la ansiedad que genera la incertidumbre sobre los resultados que concibe dicho proyecto. “El cambio cultural ha de plantearse en dos etapas sucesivas: la de sensibilización y la de ejecución y, en su conjunto, debe cumplir tres requisitos básicos, como señala Andrew Mayo:

- Una fuerte determinación y una visión clara del cambio por parte de la alta dirección.
- Un incremento constante de las ayudas a los procesos y sistemas del cambio.
- Un gran esfuerzo de formación y comunicación.”⁶¹

La etapa de *sensibilización* no debería comenzar hasta que no estuvieran garantizados los requisitos antes descritos, y en especial el número uno, dado que es la dirección ejecutiva de la organización la que debe transmitir lo más fidedignamente la necesidad de comenzar el procesos de cambio, es decir, el significado que dé al cambio.

Cuando ésta etapa determine el requerimiento de adopción de ciertas actitudes frente al fenómeno mismo del cambio, la siguiente etapa, la de *ejecución* también determinará determinadas exigencias de comportamientos y decisiones concretas que afecten al conjunto de la organización.

Es decir, lo principal que una organización deberá tener en cuenta es la correcta comunicación del proceso de cambio cultural para conformar una alianza con los empleados, que son los encargados del desarrollo de éste, configurando sus comportamientos, pensamiento y actitudes para permitir la

⁶⁰ Villafañe, Justo. Op cit. 30. Pág. 173.

⁶¹ *Ibidem*. Pág. 173.

creación o modificación de la existente. Es por ello, como mencionaba anteriormente, que existe una reacción contra el cambio, como define David, “los estrategas deben luchar por conservar, reforzar y aprovechar ciertos aspectos de la cultura existente que respaldan las nuevas estrategias propuestas. Se deben identificar y alterar los aspectos de la cultura existente que sean antagónicas a la estrategia propuesta.”⁶²

Los cambios, como mencionaba anteriormente, generan una resistencia. Robbins determina que aunque parezca “malo”, la resistencia al cambio indica que en la organización existe un cierto grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento. Pero, siguiendo la línea planteada, resistirse al cambio obstaculiza el progreso y la adaptación. Son dos los niveles que podemos mencionar con respecto a este tema: la resistencia individual y la resistencia organizacional.⁶³

La primera reúne cinco razones que la justifican:

- Hábito: las repuestas programadas a determinadas situaciones es lo que impide el cambio. “Cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelven una fuente de resistencia”.
- Seguridad: “la gente con una alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio”.
- Factores económicos: “la preocupación de que los cambios disminuyan el ingreso individual”.
- Temor a lo desconocido: “los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre”.
- Procesamiento selectivo de la información: “los individuos moldean su mundo a través de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten al cambio”.

⁶² David, F. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Prentice Hall. 2003. Pág. 156.

⁶³ Robbins. Stephen. Op cit 29. Pág. 632 – 636.

El segundo nivel es el organizacional, donde presenta seis fuentes principales de resistencia:

- Inercia estructural: “la organización tienen mecanismos interconstruidos para producir estabilidad” y cuando es “confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad”.
- Enfoque limitado del cambio: “las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar los demás”.
- Inercia de grupo: “si los individuos quieren cambiar su comportamiento, las normas de grupo podrían actuar como una restricción”.
- Amenaza a la habilidad: “los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos organizacionales”.
- Amenaza a las relaciones establecidas de poder: “la introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo autodirigidos es la clase de cambio que con frecuencia es vista como una amenaza por los supervisores y gerentes medios”.
- Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos: “aquellos que más se benefician de la distribución actual de los recursos, con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones”.

Una técnica que pueden usar los gerentes para promover el cambio en la cultura es promover el conflicto, es decir, “buscar el desequilibrio persistente, promover el cambio y el aprendizaje de la organización por medio del desequilibrio.”⁶⁴ Además, “hay situaciones en las que un incremento en el conflicto resulta constructivo. Los individuos que desafían el status quo sugieren ideas innovadoras, ofrecen opiniones divergentes, y muestran pensamientos originales.”⁶⁵

Concluyendo este apartado, considero que una de las habilidades que mejor ayudan al forjar el cambio cultural es la de liderazgo, dado que en un proyecto

⁶⁴ Barba, J. Op cit 37. Pág. 53.

⁶⁵ Robbins, Stephen. Op cit 32. Pág. 579.

de semejante naturaleza, con la implicancia de todo el personal, tiene que existir una persona adecuada para guiar e influenciar al grupo para lograr alcanzar los objetivos, metas y resultados esperados.

CAPÍTULO III: INTEGRACIÓN DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La decisión de contratar a personas con alguna discapacidad puede presentar una barrera que quizás hasta ahora no se ha planteado en las organizaciones. “Se trata, no obstante, de una decisión que debe tener carácter estratégico en diversos sentidos:

- Debe adoptarse desde la Dirección, con plena conciencia de lo que se persigue (cumplimiento legal, compromiso social, reputación corporativa, mejora del clima interno, beneficios económicos o fiscales, etc.) y transmitir este compromiso a los diversos niveles de la organización.
- Es necesario hacer una valoración, en términos cualitativos y cuantitativos, de los que va a suponer la integración de personas con discapacidad y del impacto en la organización. (Por ejemplo, quizá sea necesario seguir más de cerca y revisar los objetivos y los incentivos de equipo de las unidades que integren trabajadores con discapacidad). Con frecuencia, el saldo económico de una política inclusiva es muy favorable para la empresa.”⁶⁶

Adoptar la decisión de integrar personas con discapacidad es una oportunidad para que las organizaciones se conecten con los requerimientos mínimos que esperan quienes se relacionan directa o indirectamente con ellas. Es decir, no quedar aislados de los valores que en la sociedad imperan.

¿Qué implica trabajar con personas con discapacidad?

Las organizaciones que asuman la iniciativa de contar en su nómina de personal a aquellas que poseen una determinada discapacidad, deben saber que⁶⁷:

- Asumen los valores que la sociedad actual considera válidos.

⁶⁶ Bernardo Llorente, Marta. Op cit 3. Pág. 10.

⁶⁷ Ibídem. Pág. 11.

- Brindan el mismo tratamiento que años atrás, cuando las organizaciones tuvieron que aceptar, como son las personas inmigrantes, de distintas razas y/o grupos étnicos, distinto género, etc. Hoy se pretende que las empresas gestionen la diversidad, en su conjunto, por lo cual se incluye a la persona discapacitada.
- Obtienen una ventaja competitiva, no sólo por el beneficio económico sino por la relevancia social. Debido que las empresas actuales lideran apoyadas en valores y en un capital cualificado e identificado con los mismos.
- Cumplen con la ley.

Requerirá “entender la diversidad como un valor y no como un problema donde es preciso dejar otros valores que históricamente privilegian y celebran ambiente homogéneos, desvalorizando los heterogéneos y más complejos”.⁶⁸ Incluir a las personas discapacitadas en otros ámbitos y no solo en foros en los cuales esté presente el tema de referencia, promoviendo no el “arreglo” para que las personas discapacitadas “encajen” en lo que hay, sino que se las reconozca como partícipes de la vida social. Es decir, “no se trata de adaptar las minorías a la mayoría o lo periférico a lo central, sino de arreglar sus relaciones con respecto a las diferencias. Para el caso de la discapacidad, el objetivo consiste en que los afectados participen de la vida social de modo activo e igualitario”.⁶⁹

Incluir a las personas discapacitadas en las planillas de la organización implica facilidades como también ciertas dificultades. Existen algunos factores que determinan el éxito o fracaso de trabajar con personas discapacitadas, es por ello la necesidad de una correcta planificación. Marta Bernardo Llorente⁷⁰, describe aquellos componentes que antes mencionaba:

- “Tener un conocimiento general de los tipos de discapacidad y de las limitaciones que comportan”.

⁶⁸ Werneck, C. Manual sobre Desarrollo Inclusivo para los Medios y Profesionales de la Comunicación. Ed WVA Editora. Río de Janeiro. 2005. Pág. 29.

⁶⁹ Casado, Demetrio. Ante la discapacidad. Buenos Aires. Lumen. 1995. Pág. 128.

⁷⁰ Bernardo Llorente, Marta. Op cit 3. Pág. 12 – 13.

- “Conocer las limitaciones y necesidades de cada persona.”
- “Manejar la confidencialidad y la información en forma consensuada entre trabajador, director de recursos humanos y el responsable de la unidad.”
- “Tener en cuenta los riesgos laborales específicos y el ajuste entre capacidades/habilidades y requerimientos.”
- “Actuar con naturalidad. Ni sobreproteger ni ignorar.”
- “Generar complicitades. Todos tenemos algún discapacitado en nuestro entorno personal o estamos <discapacitados> en algún momento o circunstancia.”
- “Aceptar e integrar a algún compañero por sus capacidades, en lugar de sus discapacidades, mejora nuestro clima de trabajo, la reputación de nuestra unidad y de nuestra empresa, y nos ayuda a superar nuestras limitaciones.”
- “La información al entorno es el mejor antídoto contra el miedo y la discriminación.”

El balance que deriva de esta práctica será determinado por los procesos que como organización son requeridos y los que externamente juegan un papel importante. Es decir, la adecuada determinación del aspecto laboral, que incluye los distintos procesos de recursos humanos derivados de una incorporación (reclutamiento, selección, determinación del puesto a cubrir, inducción, etc.) y de los beneficios que de ello derivan.

Realizar un plan correcto

La organización que tome en consideración llevar a cabo el proceso, deberá tener en cuenta las capacidades que serán necesarias que tenga la persona que desempeñe el puesto. Abordar todo el proceso de acuerdo como se hacen en la situación actual. Con esto quiero decir que desde el momento en que la organización desee comenzar el proceso de inclusión de personas con discapacidad hasta el momento de su incorporación, deberá pensar en las múltiples capacidades del trabajador, dado que “pensar en lo que no puede

hacer una persona discapacitada es el primer paso para el fracaso de la integración.”⁷¹

Es por ello que la autora determina que “todo el proceso de selección tiene que ser normalizado. Se tendrá que valorar cada uno de los pasos que rutinariamente la empresa realiza para la selección de sus trabajadores (y) adaptar los que haga falta.”⁷²

Se trata, entonces, de definir el perfil adecuado para un determinado puesto laboral y las capacidades que serán imprescindibles para que la persona se desempeñe correctamente. Además, se deberá tener en cuenta las repercusiones que esto genera. Dado que si tenemos enfrente a una personas con graves dificultades orales debemos tenerlo contemplado para los siguientes procesos, sólo por mencionar un ejemplo. Tendremos que enfocar el proceso de incorporación e inclusión de acuerdo con las capacidades de la persona y así determinar los ajustes que deberá realizar la organización. Algunos de ellos pueden ser en:⁷³

- La selección de perfiles: identificar aquellos aspectos que puedan ser valorables o deseables.
- Los procesos de selección: revalorizando los filtros utilizados en los candidatos.
- Los procedimientos de trabajo.
- Los valores de la empresa: iniciar un proceso de cambio o de readaptación en la cultura.
- Las herramientas y procesos de consolidación de los puestos de trabajo y la carrera profesional: establecer un adecuado itinerario formativo alineado con la gestión por competencias que tenga la empresa.
- La política de personal: es fundamental que la persona con discapacidad comprenda sus obligaciones y derechos.

⁷¹ Bernardo Llorente, Marta. Op cit 3. Pág.18.

⁷² Ibídem. Pág.18.

⁷³ Ibídem. Pág.20 - 23.

Las organizaciones que contemplen la intervención de la realidad social en su organización, es decir, la incorporación de los valores imperantes de la sociedad, deberán contemplar un reajuste organizacional consciente y responsable para generar un éxito en el proceso.

El proceso de inclusión

¿Por qué contemplo este apartado? Dado que considero que aunque la persona se encuentre dentro de la organización, esto no determina una adecuada inclusión en ella. La inclusión de una persona discapacitada “supone verificar que las condiciones específicas del nuevo trabajador han sido comprendidas y aceptados por la empresa en su conjunto, y también, que el trabajador se sienta plenamente aceptado y tiene todos los elementos necesarios para realizar con éxito su trabajo.”⁷⁴

Considero que esto sólo puede estar garantizado si todo el personal ha aceptado y puesto en práctica los valores que he mencionado a lo largo de este trabajo. Adoptar en acción los valores que la sociedad fomenta y que son aquellos que la organización ha querido involucrar.

Existen diversos factores que dan origen a las exclusiones sociales, éstos son:

- “Factores físicos (sensoriales, motorices y/o patológicos), mentales y casos asociados
- Factores cronológicos (ancianos y niños pequeños)
- Factores antropométricos (enanismo, obesidad, etc.)
- Factores transitorios (embarazo, accidentes que motiven yesos o inmovilización transitoria de miembros, convalecencia, etc.)”⁷⁵

Haciendo referencia al tema en cuestión, considero que discriminar no sólo proviene de una actitud individual hacia alguna persona con discapacidad, es decir, el rechazo grupal, las burlas, entre otras. La discriminación se ve en las calles, edificios, transportes en las cuales las personas discapacitadas no se

⁷⁴ Bernardo Llorente, Marta. Op cit 3. Pág. 44.

⁷⁵ <http://www.oni.escuelas.edu.ar/2004/neuquen/690/disca02.htm> (visto el 01/08/2013)

sienten incluidas. Considero que la principal barrera que la sociedad debe atravesar es la falta de información, siendo el principal impedimento para la aceptación de aquello que resulta ignorado, nuevo o ajeno, sólo por darle sinónimos.

El desconocimiento: el principal obstáculo

Como lo presentaba en el párrafo anterior, lo desconocido genera una especial temor o rechazo al mismo, dado que no se sabe que puede pasar con una situación que es ajena. Es decir, la inseguridad y/o ansiedad que provoca una circunstancia nueva.

Cuando una organización desarrolla un programa para brindar la incorporación de personas que tengan una discapacidad, debe atravesar un momento desconocido. Aunque todas las personas son desconocidas para la empresa, adoptar la nueva filosofía que demanda el entorno, presenta una cierta falta de información con respecto al tema referente. Pretendo explicar que las organizaciones tienen que afrontar la nueva realidad cambiante, es por ello que considero que deben estar más permeables a los diferentes temas sociales.

Es necesario para ello afrontar el modelo que impera en las organizaciones. Es decir, "romper el paradigma que se viene desde hace varios años afianzando en la comunidad, de que toda discapacidad está asociada directamente con la incapacidad."⁷⁶ Se determina entonces que dentro de las organizaciones existen distintas reglas establecidas que impiden que la misma afronte las nuevas realidades. La inclusión de la persona discapacitada en una organización primeriza en ello, puede generar un cierto rechazo. Estas barreras causadas por lo que la organización siempre realiza, es lo que forma los paradigmas.

Considero que para "ablandar" estas reglas determinadas como incuestionables por ser tan evidentes, es necesario que los dirigentes y la

⁷⁶ Alvez, Marcela. Discapacidad, el desconocimiento es la principal barrera. Artículo web. http://www.noticiasdel6.com.ar/ampliar_.php?id=47430&PHPSESSID=655ceeb580f55647aa7674af2e65ea92 (visto el 19/07/2013).

organización en su conjunto se empapen de información para eliminar los supuestos con respecto a las personas discapacitadas. Es decir, tener una actitud de alumno con respecto al nuevo tema, incorporando datos e información que facilitará el éxito del programa.

Además considero oportuno que la persona discapacitada se presente a la realidad social como un ser “normal”, es decir, que afronte su condición y sepa explicar su experiencia a los demás para que sea un aprendizaje en conjunto. Es decir, si “quieres que te conozcan, date a conocer, si quieres que te vean como una persona normal, muéstrate como tal, si quieres que te ayuden, ayuda, si quieres recibir, da.”⁷⁷

Para que de esta manera, las organizaciones sepan cómo actuar ante este nuevo tema, dado que “muchas veces el desconocimiento y la falta de claridad hacia las personas discapacitadas da lugar a ello, pues demos el primer paso”⁷⁸ como organización y personas discapacitadas que merecen reconocimiento.

Brindar equidad e igualdad de oportunidades se sustenta en un marco ético y humano que considera que toda persona tiene derecho a desempeñar un rol activo en la sociedad. El trabajo dignifica a la persona, es por ello que lo considero un aspecto importante que las personas con discapacidad deben disfrutar. Sintiendo reconocidas, sentido de identidad, demuestra que son seres valiosos y que tienen algo que aportar a la sociedad.

⁷⁷ Martínez, Raúl. Usa tu discapacidad para dar vida, usa tu discapacidad para sentir. Blog: <http://masvalidos.blogspot.com.ar/2013/04/usa-tu-discapacidad-para-dar-vida-usa.html> (visto el 19/07/2013).

⁷⁸ *Ibidem*. (visto el 19/07/2013).

CAPITULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

De acuerdo a la comparación de poblaciones, la investigación se centrará en la *descripción*, ya que se enfocará en el estudio de una población que caracterizará las variables de un fenómeno y sus magnitudes sin hacer comparaciones. Es lo que denominaremos, *estudio de caso*.

Además podemos señalar que nuestra investigación es:

- Cuantitativa: debido a que se utilizará un instrumento estructurado cuyo fin es el medir el nivel de aceptación de las personas discapacitadas por parte de los empleados de la municipalidad.
- Observacional. No se influye, ni modifica la variable, sólo nos limitaremos a describir y medir el fenómeno.
- Proyectiva: la información brindada por este proyecto se obtendrá a partir de los resultados obtenidos de los cuestionarios.

Finalmente, la investigación será *aplicada* ya que será un trabajo creativo y sistemático con el fin de lograr conocimientos científicos que contribuyan a la solución práctica de los problemas específicos y predeterminados.

Tipo de diseño

Será *no experimental* ya que no realizaré ninguna manipulación de variables dentro de la muestra, me centraré en observar su comportamiento natural. Además utilizaré el tipo *transeccional* o *transversal* donde observaré los datos en un único momento.

Unidad de análisis

La investigación se centrará en un *estudio de caso* en la cual la organización analizada será la Municipalidad de Lavalle. La muestra será *no probabilística de participantes voluntarios*, ya que es un procedimiento de selección informal donde los sujetos participantes tendrán el carácter de voluntariado.

Las unidades de análisis que conformarán nuestra muestra están compuestas por 35 (treinta y cinco) empleados de la Municipalidad de Lavalle.

Técnica de recolección de datos

La información será reunida por medio de un instrumento de índole cuantitativo, denominado *encuesta por cuestionario*, el cual es un instrumento estandarizado que permite obtener un alto volumen de información de manera simple, rápida y económica.

Teniendo en cuenta las variables a considerar, presentamos el siguiente cuadro explicativo, que reúne los aspectos que conforman la encuesta en sí.

VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA DEL CUESTIONARIO
Perfil personal	• Sexo	1
	• Edad	2
Perfil laboral	• Puesto	3
	• Antigüedad	4
	• Área departamental	5
Discapacidad laboral	• Percepción personal sobre el empleado laboral discapacitado.	6 – 7 – 9 – 10 - 12
	• Conocimiento del marco legal que rodea a las personas con discapacidad.	8 - 11
Cultura organizacional	• Barreras existentes	13
	• Evaluación de la incorporación de la persona con discapacidad.	14
	• Característica organizacional	15

CAPÍTULO V: RESULTADOS

Introducción a la organización estudiada

La Municipalidad de Lavalle es un organismo público centrado al servicio del ciudadano. Su labor está basado en el trabajo cotidiano, a la solución de problemáticas sociales, brindar servicio a la comunidad y hacer que el departamento crezca; lo cual ayuda, en consecuencia, al crecimiento de cada lavallino.

Los servicios que presta la entidad son: jardines maternos, CDR (Centro de Documentación Rápida), INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura), FTyC (Fondo para la Transformación y el Crecimiento), Subsecretaría de Agricultura Familiar, entre otros. Sumando a esto, agregamos actividades básicas de cada área/departamento, tal como: becas estudiantiles, pensiones y subsidios, apoyo y asesoramiento a asociaciones barriales y entidades intermedias. Además, brinda infraestructura para la educación (CEIL, jardines maternos, niveles secundarios), mejoramiento de caminos por medio de la pavimentación; espacios verdes y remodelación de plazas (Parque Nativo).

Proporciona, también, herramientas, implementos y productos agrícolas para el trabajo de las tierras de pequeños y medianos productores, propiciando un incremento en la economía familiar y, en efecto, al departamento.

Lavalle tiene un gran arraigo cultural y religioso, donde por medio de la Casa de la Historia y la Cultura “Juana Vera”, los artistas locales se verán beneficiados. Como así también el turismo local, tal como los son nuestras fiestas (Vendimia departamental, Festival provincial del Melón y la Sandía, Festival provincial del Cosechador, Festival de la Familia, Fiestas religiosas del secano lavallino, Seminario Nacional de Vino Casero y Encuentro Internacional de Apicultores), que gracias al apoyo municipal, brindan un buen espectáculo a los ciudadanos.

Conclusión de datos reunidos

Las encuestas fueron realizadas por empleados municipales, los cuales en forma voluntaria y anónima accedieron gentilmente a participar. La herramienta tiene como objetivo principal, recabar información fehaciente de las perspectivas concernientes a la aceptación de la persona con discapacidad en el entorno laboral.

La misma está compuesta por 15 (quince) preguntas con sus distintas posibles respuestas, denominadas múltiple opción. En las cuales 2 (dos) de ellas corresponden a preguntas de verificación o comprobación de la información.

De acuerdo a la tabulación de datos, presento a continuación la representación de la información obtenida, por medio del gráfico circular, ya que facilita la visualización. Acompañado de sus respectivas conclusiones que detallarán en mayor profundidad y coherencia lo mostrado.

Gráfico N° 1: Género

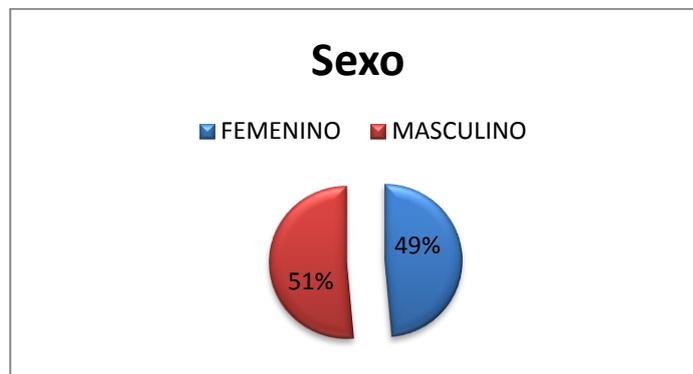


Gráfico N° 2: Edad

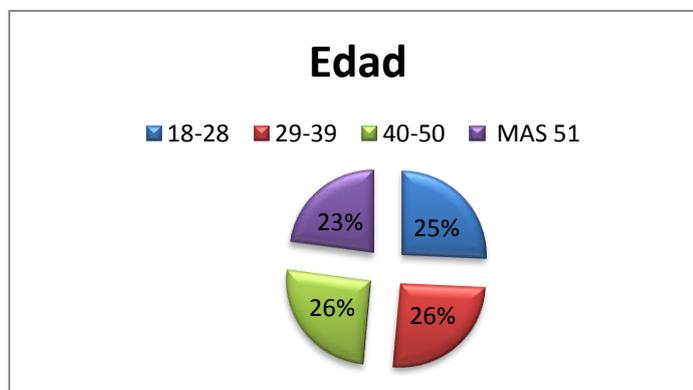
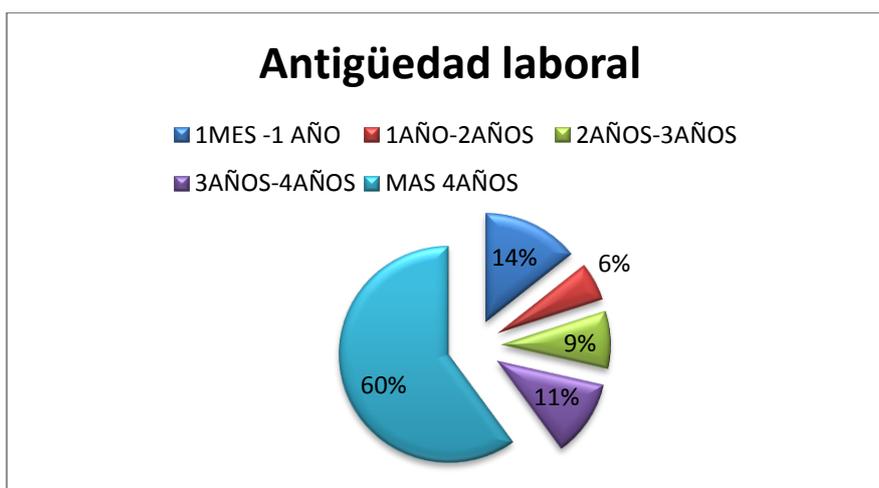


Gráfico N° 3: Antigüedad laboral



La muestra está conformada por 35 (treinta y cinco) empleados de la Municipalidad de Lavalle, participando en similar porcentaje, hombres y mujeres con edades que oscilan entre los 18 (dieciocho) y mayores de 51 (cincuenta y uno) años. La antigüedad laboral del 60% de los encuestados es mayor a los 4 años, lo que permite inferir que poseen un conocimiento más amplio de la organización analizada.

Gráfico N° 4: Puesto de trabajo

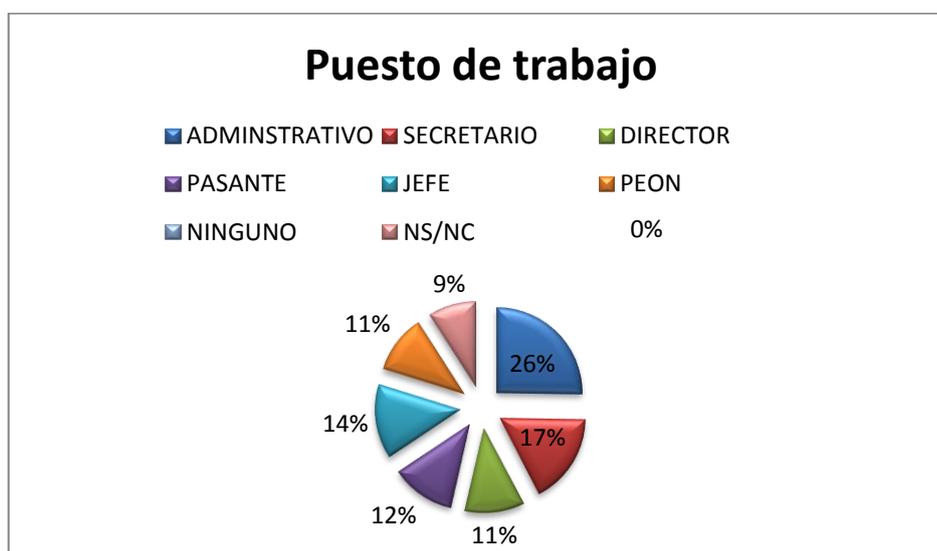
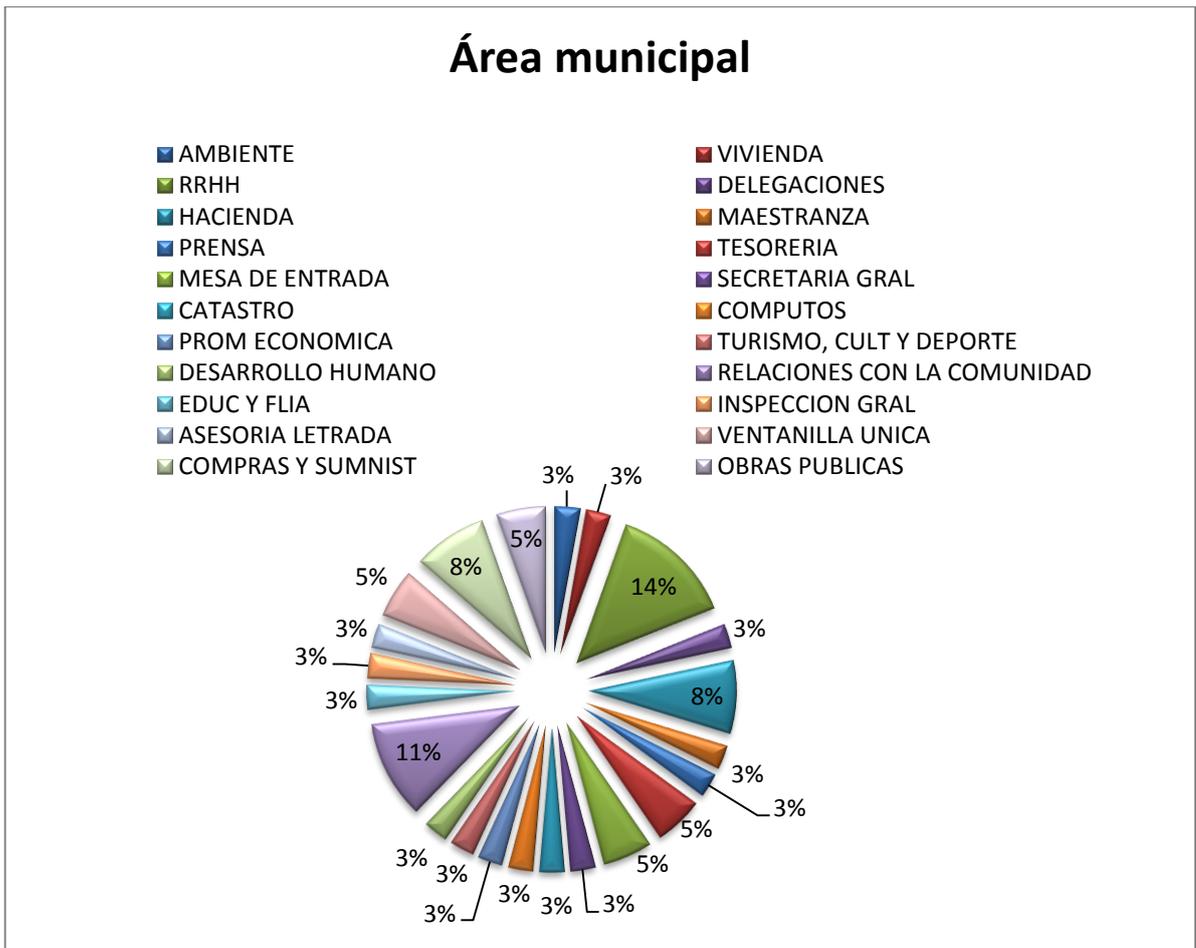


Gráfico N° 5: Área municipal



Los puestos analizados son mayormente administrativos (43%), siguiendo en un mismo porcentaje los/as secretarios/as y jefes (20%). Además, la muestra contempla la totalidad de las áreas que conformaron nuestra muestra municipal.

Gráfico N° 6: Existencia de personal discapacitado en el Municipio.



Según los datos reunidos mediante la herramienta de encuesta, podemos analizar que por parte de los empleados que conforman el organismo, existe poca información o conocimiento sobre la actividad laboral en el municipio de personas con discapacidad. Dado que al preguntarles por ellos, las opciones de la pregunta sumaron similares resultados. En primer lugar, con una igualdad en porcentaje (37%), contestaron que sí hay personal con estas características y otros afirmaron que no saben. Mientras que un 26% alegó que no hay dicho personal.

Gráfico N° 7: Posibilidad de trabajo de personas discapacitadas

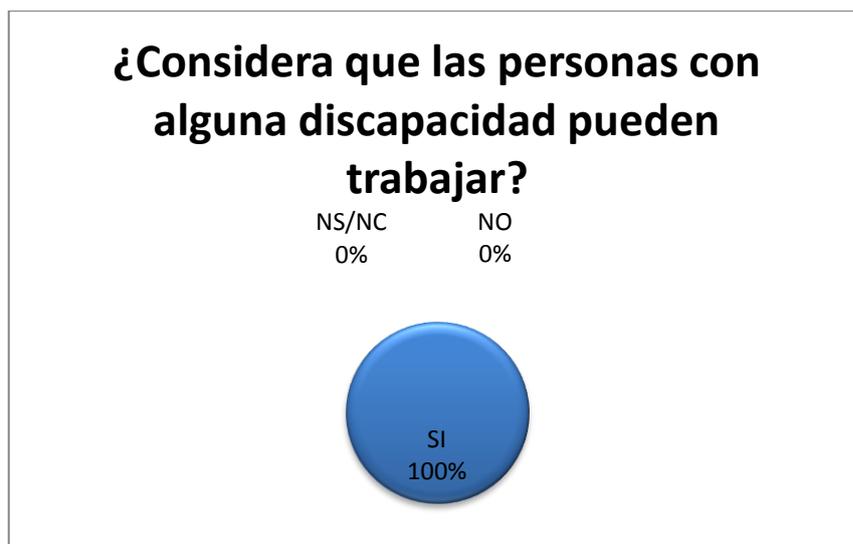


Gráfico N° 8: Tener un compañero discapacitado



Indagando el tema de referencia, se profundizó en las percepciones que éstos tienen, asegurando con un 100% que las personas con discapacidad pueden trabajar. Dado que afirman que tenemos los mismos derechos e igualdad de oportunidades, tal como lo es para trabajar. Consideran que son personas que pueden desempeñar su función como cualquier otro, y que ofrecen un mayor empeño y tesón para realizar sus tareas. Sumado a esto, el 89% reflexiona que se siente preparado para tener un compañero con discapacidad. Además, piensan que deber ser el estado el principal ámbito de inclusión.

Gráfico N° 9: Regulación laboral



Gráfico N° 10: Marco regulatorio



Siguiendo esta línea, el 49% no sabe de la existencia de un marco regulatorio concerniente a la oportunidad de trabajo de las personas con alguna discapacidad, mientras que un 37% certifica que si se consta de dicha regulación. Pero el 51% de los encuestados no tienen conocimiento de ella. Es decir, que los empleados municipales, abarcando distintos tipos de jerarquía institucional, no poseen conocimiento de la obligatoriedad que exige la Ley 22.431 con respecto a la inclusión de personal discapacitado a la plantilla de trabajo de la organización.

Cabe desatacar, que las preguntas antes formuladas tienen un mismo sentido, dado que son los interrogantes de comprobación. Del total de los encuestados, 4 (cuatro) de ellos presentaron incoherencia al responderlas, ya que mencionaba tener conocimiento de la Ley pero que no existía un marco regulatorio. Por lo que es posible concluir que las preguntas resultaron favorables en el sentido para el cual se confeccionaron.

Gráfico N° 11: Conocimiento de la Ley 22.431 por parte de Jefes y Directores



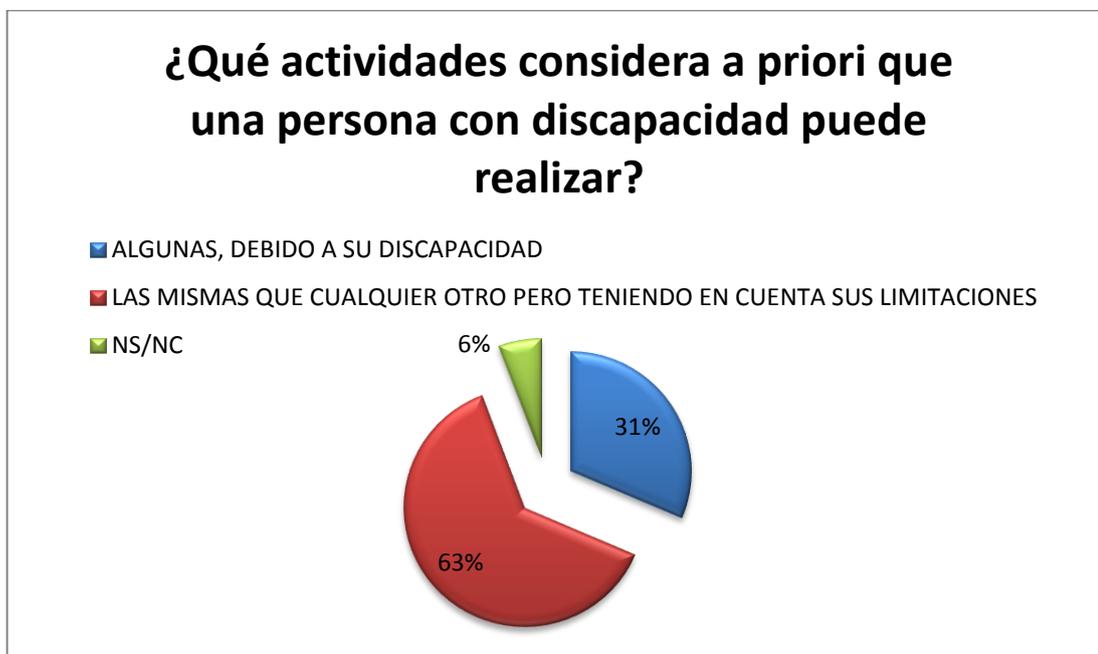
Gráfico N° 12: Conocimiento de la existencia de un marco regulatorio por parte de Jefes y Directores



Como mencionaba anteriormente, en la muestra se ven reflejados los distintos niveles organizativos, es por ello que en este cuestionamiento recurro sólo a los jefes y directivos, que son los niveles inmediatamente inferiores al intendente municipal, para corroborar la falta de conocimiento con respecto a los aspectos legales. De ese 28% (jefes y directores) el 60% no sabe de la existencia de la ley, y sólo la mitad de ellos (30%) tienen conocimiento. Al contestar la pregunta de confirmación, el 40% asintió de no saber del aspecto regulatorio. Es decir, que tanto empleados de mayor rango hasta los niveles

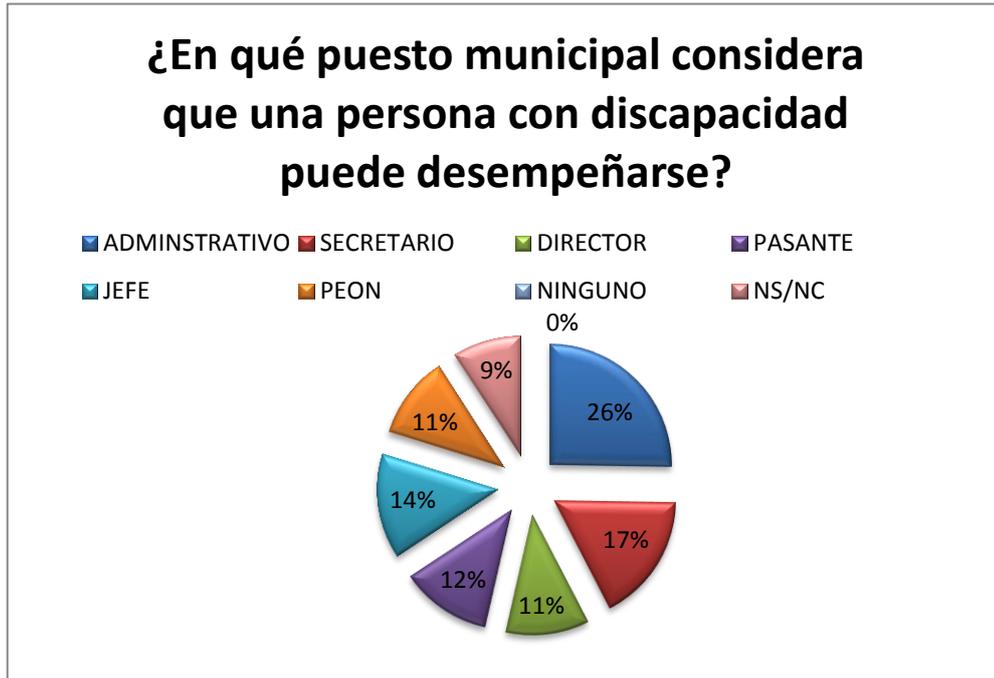
inferiores, se encuentran desinformados con respecto a la legalidad de la inclusión de personal con alguna discapacidad.

Gráfico N° 13: Tareas y funciones de las personas con discapacidad



Como mencionaba anteriormente, el personal municipal expresa que una persona con una discapacidad puede desempeñarse en la esfera laboral como cualquier otra. El 63% determinó que ellos pueden hacer las mismas tareas y funciones pero es necesario tener en cuenta sus limitaciones, pero el 31% seleccionó que sólo algunas, debido a su discapacidad, haciendo hincapié en las diferencias.

Gráfico N° 14: Nivel y puesto institucional de las personas con discapacidad



Lo mismo sucede para determinar cuáles serían los puestos más acordes para una persona con las características antes mencionadas. Dado que el 26% manifiesta que sería en el aspecto administrativo y con un 17% en secretariado. Pero a sabiendas que el 29% de los encuestados consideran que en cualquier puesto laboral, ya que es sólo necesario saber las capacidades y habilidades que la persona posee y podrá desarrollarlas en un puesto acorde.

Gráfico N° 15: Barreras organizacionales

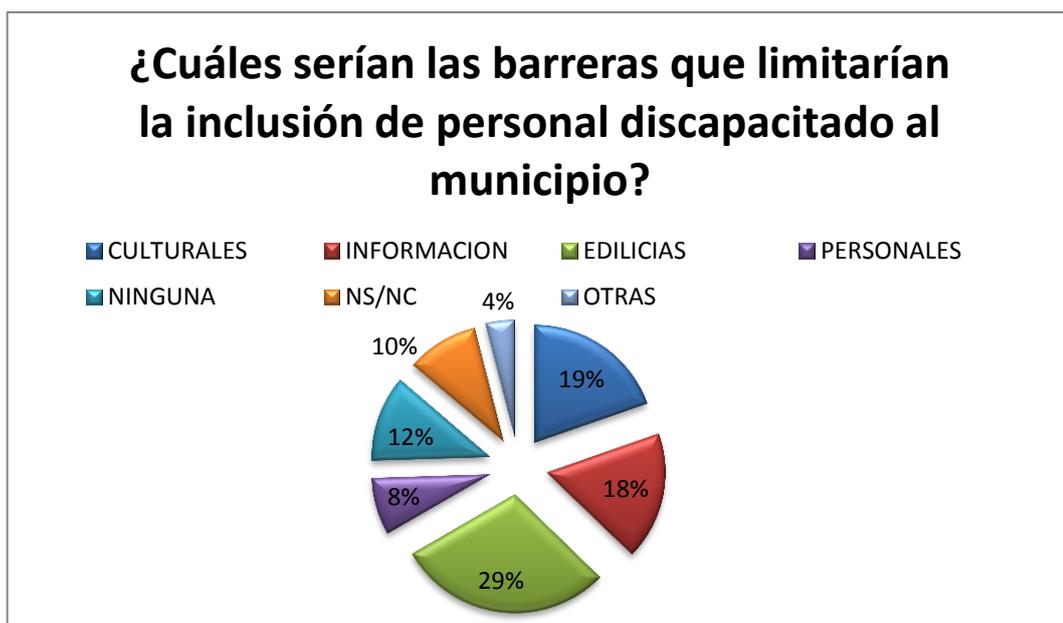


Gráfico N° 16: Ventajas municipales por medio de la inclusión de personal con discapacidad

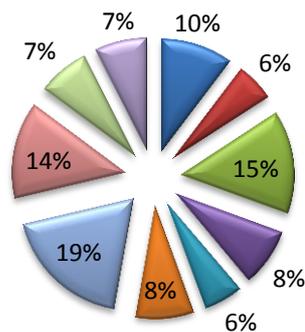


Examinando las opiniones de los encuestados, en primer lugar, con respecto a las barreras que limitan o limitaría la inclusión de personal discapacitado, observamos que las edilicias reúnen el 29%, siguiendo las culturales (19%) y de información (18%). En segundo lugar, en relación a las ventajas que pueden traer si se fomenta su inclusión, se obtuvo lo siguiente: trabajo en equipo y mejora la reputación del municipio ambos con un 18% y el siguiente aspecto en la lista está ocupado por la disciplina laboral (15%), seguido por compromiso con la organización (13%).

Gráfico N° 17: Cultura organizacional

Seleccione las opciones que considere que caracterizan el ambiente de trabajo en el municipio

- CUIDADO DE RELACIONES INTERPERSONALES
- EVALUA ACTUACIONES
- PRUDENCIA ADMINISTRATIVA
- MARCO TEMPORAL DE ACCIONES
- SE ESCRIBE MAS DE LO Q SE HABLA
- APEGO A NORMAS Y REGLAS
- AUSENCIA DE RECOMPENSAS POR EL ÉXITO
- INDIFERENCIA POR EL COMPORTAMIENTO DE LA GENTE
- ADAPTACION A CAMBIOS
- PREOCUPACIÓN POR EL DESEMPEÑO



Profundizando en aspectos laborales y cotidianos de trabajo, los voluntarios determinaron mediante su selección, las características presentes en los ambientes municipales. Ponderando así con un 19% a la ausencia o inexistencia de recompensas por los éxitos logrados, continuando con prudencia administrativa (15%) y en tercer lugar, con un 14% la indiferencia hacia el comportamiento de la gente. Siendo éstos los más seleccionados podemos inferir en el tipo de cultura que posee o los empleados creen que la organización tiene. A sabiendas que lo que los empleados perciben, es el pilar básico para el conocimiento de la cultura organizacional.

Reuniendo las características elegidas y comparando con la teoría presentada, coincidiría con las culturas rotuladas como apáticas y/o anomia. Dado que conforman lo que comúnmente se denomina “cultura burocrática”. Es decir,

presentan un estado de indiferencia, carencia de emoción, motivación y/o entusiasmo en el personal que lo componen. Los cuales se centran en su trabajo, transformándolo en ambientes rutinarios.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE REMEDIACIÓN

Con los datos obtenidos en las encuestas realizadas en el Municipio de Lavalle, se hace necesario presentar un plan de remediación con el objetivo de ayudar revertir lo actual, dirigido hacia el conocimiento y la aceptación de la persona con discapacidad en ambientes laborales.

Al analizar las encuestas, se puede visualizar dos puntos fuertes para la remediación. Por un lado, encontramos la falta de conocimiento de las exigencias legales en cuanto a la inclusión de personal discapacitado en el sector público. Por el otro, la aceptación por todo el personal municipal de tener un compañero con discapacidad pero determinando una cultura organizacional centrada en la indiferencia del comportamiento de la gente, carencia de emoción, motivación y entusiasmo. Es decir una falta cultural del municipio hacia la aceptación de dichas personas en sus plantillas laborales.

Desarrollaré un programa compuesto por dos etapas, una consecutiva de la otra. La primera se centrará en la comunicación de la ley, mientras que la siguiente ayudará a la Municipalidad a la inclusión de este personal.

Programa de Remediación

Etapa N° 1: “Conociendo la Ley”

Las herramientas de comunicación son un instrumento que llega fácilmente a los ciudadanos, es por ello que recorro a la misma para dar a conocer los derechos que tienen las personas con discapacidad y las obligaciones que el Estado impone a las organizaciones públicas y/o que prestan servicios al mismo.

Dependiendo de los medios por la cual se hará efectiva la misma, detallaré a continuación los recursos con que contaré:

1º - Cartelera informativa:

Objetivo: Brindar información concreta sobre la reglamentación, de un modo más fácil, económico y rápido.

Política:

- Destinado a los ciudadanos de Lavalle.
- De carácter viral, es decir, que la comunicación se trasfiera de persona en persona, independientemente del canal o medio que se utilice.

Proceso:

1. Diseñar la gráfica.
2. Impresión de la misma.
3. Instalación en el edificio central y áreas municipales.
4. Distribución de la misma por facebook, mail, radio y diario.

Cronograma de las actividades:

	nov-13									
	SEM 1					SEM 2				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1. Diseñar la gráfica.	■									
2. Impresión de la misma.			■							
3. Instalación en el edificio central y áreas municipales.						■				
4. Distribución de la misma por facebook, mail, radio y diario.							*			

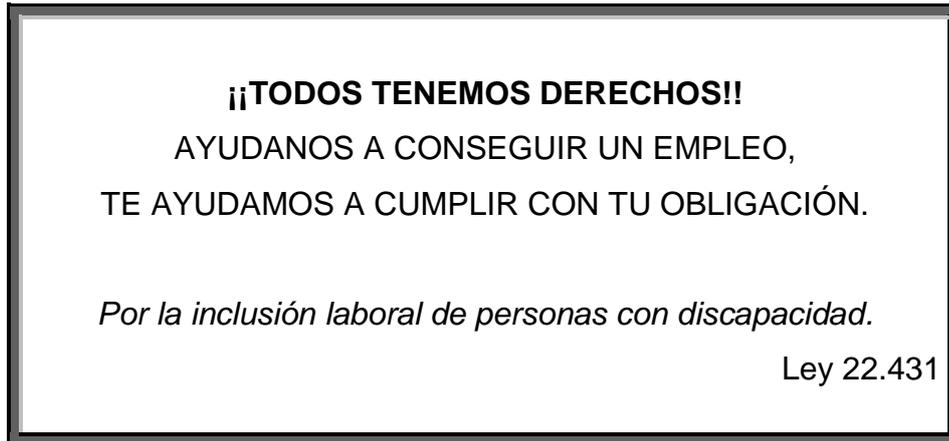
* La cadena de mails y facebook comenzará en la segunda semana de Noviembre, continuando por medio de “compartir” y “reenviar”. Se comenzará nuevamente trascurrido 3 (tres) meses. Y así sucesivamente durante 6 (seis) meses.

* Por diario saldrá el domingo de la semana en cuestión y un domingo cada 2 (dos) meses. Y así sucesivamente durante 1 (un) año. (5 veces en total)

- * En la radio la propaganda se repetirá de lunes a sábados, 2 (dos) veces al día durante las tandas comerciales por el transcurso de un mes. Se retomará el mismo proceso pasado 2 (dos) meses. Y así sucesivamente durante el periodo de 6 (seis) meses. (3 veces en total)

Recursos:

- ✓ Gráfica de 1,20 metros por 1,40 metros.



- ✓ Medios de comunicación local: Radio centro (88.5), Radio FM Tulumaya (99.1), Diario El Despertador, Diario El Ceibo y Diario On-line Arenas Calientes.

Para la distribución por mail y propaganda radial, considero pertinente adicionar el siguiente texto informativo, en el cual se detalla la finalidad del anuncio.

Las personas con discapacidad tienen derecho a acceder a un trabajo, independizarse y sentirse parte de una nueva etapa de la vida. El trabajo es un medio dignificante, es por ello que no debemos excluirlos de ese privilegio.

Se una voz más, ayuda a que todos conozcan “sus” derechos y las obligaciones que el Estado debe cumplir.

Costos:

Medio de comunicación	1ra vez	Todo el programa
Gráfica	\$230	_____
Propaganda radial	\$ 1.600	\$ 4.800
Publicidad en diarios	\$ 120	\$ 600
TOTAL	\$ 1.950	\$ 5.400

2º - Reunión con niveles superiores:

Objetivo: Conocer la Ley 22.431 para fomentar la inclusión de las personas con discapacidad en la organización.

Política:

- Asistirán Directivos y Jefes de todas a las áreas y/o departamentos y Delegados municipales de todas las Delegaciones.
- Informar de manera escrita y formal de la obligatoriedad de la asistencia.
- Informar de manera escrita la fecha, el horario y lugar de la reunión.
- El expositor deberá conocer el marco regulatorio u estar informado de la Ley 22.431.

Proceso:

1. Determinar el contenido de la reunión.
2. Estipular fecha, horario y lugar donde se llevará a cabo la misma.
3. Enviar el comunicado a los destinatarios de la charla.

→ La reunión se realizará el día jueves 21 de Noviembre del 2013, desde las 8:00 a 10:30 en la Sala de Sesiones del Honorable Concejo Deliberante de Lavalle.

→ Se planeará la misma reunión pasados 6 (seis) meses, con los mismos contenidos, como medio para reforzar el mensaje de conocimiento y cumplimiento.

Programa de la reunión:

8:00 – 8:15: Breve presentación con el objetivo de la reunión.

8:15 – 8:45: La discapacidad: qué es, tipos.

8:45 – 9:00: Desayuno (sin break)

9:00 – 10:00: Ley 22.431: temas que aborda, obligatoriedad de los organismos públicos, beneficios a las empresas.

Decreto 498/83: implementación de la regulación.

Ley 25.689: nuevo alcance de obligatoriedad, sanciones, certificación de salud por parte de la Secretaría de Estado de Salud Pública.

10:00 – 10:30: Charla informal sobre los aspectos vistos.

10:30: Cierre de la reunión.

Recursos:

- ✓ Sala de sesiones
- ✓ Folleto informativo
- ✓ Desayuno

Costos:

Folleto	\$ 50
Desayuno	\$ 105
TOTAL	\$ 155

3º - Charla informativa:

Objetivo: Dar a conocer los derechos de las personas con discapacidad y las obligaciones que las organizaciones públicas o que prestan servicios al Estado deben asumir.

Políticas:

- El expositor será el mismo que brindó la reunión a los Directivo y Jefes de la Municipalidad.
- Informar a los ciudadanos de manera eficaz el día, hora y temas que se abordarán en la charla.

Proceso:

1. Elaboración de los contenidos a exponer.
2. Determinar el lugar, día y fecha de la charla.
3. Comunicar al ciudadano de la charla.

→ La charla se realizará el día viernes 22 de noviembre de 2013 desde las 10:00 a las 12:00 en la Casa de la Historia y la Cultura “Juana Vera”. Se repetirá el día sábado 30 de Noviembre del 2013 desde las 16:00 a las 18:00 en el mismo lugar.

→ Se planeará la misma charla pasados 6 (seis) meses para reforzar el mensaje de concientización sobre los derechos y obligaciones en relación a la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

Programa de la charla:

10:00 – 10:15: Presentación y comunicación del objetivo de la charla.

10:15 – 10:45: La discapacidad: qué es, tipos.

10:45 – 11:00: Refrigerio (sin break).

11:00 – 11:30: Explicación de los derechos que poseen las personas con discapacidad y la obligación de las empresas públicas y/o que prestan servicios al mismo.

11:30 – 11:50: Espacio libre para dudas, reflexivos, comentarios de los participantes.

11:50 – 12:00: cierre de la charla y comunicación que abra una próxima.

Recursos:

- ✓ Sala de la charla:
- ✓ Refrigerio.

Costos:

Refrigerio	\$98
------------	------

Las actividades de refuerzo tiene la finalidad de concientizar y hacer recordar al ciudadano y municipales de la importancia de la aceptación de la persona con discapacidad en el ambiente laboral.

Consideramos que una vez que las personas estén informadas, serán las que cumplan o hagan cumplir con las reglamentaciones legales. Es por ello, que la etapa siguiente desencadena de este aprendizaje.

Etapa N° 2: “Guía práctica para la incorporación de personal discapacitado”

Como mencionaba anteriormente, esta etapa decanta de las actividades arriba expuestas. Como así también, conforma una evaluación de nuestra actividad, ya que, si el Municipio acude a la misma, se deduce que es a razón a la medida de concientización realizada.

Objetivo: Ayudar al Municipio de Lavalle en la inclusión de personal con discapacidad como trabajador de la institución.

Política:

- Destinado, principalmente, al Departamento de Recursos Humanos.
- Podrá ser utilizado por todo el personal municipal que lo considere necesario.
- Los pasos de su aplicación deberán seguir el orden cronológico aquí expuesto.

Proceso:

1. Planificación del lugar de trabajo:

Determinar el o las áreas o departamentos en los cuales, por su condición edilicia, espacio mobiliario y otros condicionantes, una persona con discapacidad pueda trabajar.

La organización 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 realizamos un buen ajuste puesto-persona

2. ¿Qué tipo de personal podemos recibir?

De acuerdo, a lo antes expuestos y como consecuencia de él, determinar el tipo de discapacidad que el Municipio puede recibir.

3. Análisis y descripción de puestos:

Analizar los puestos, realizando una descripción de los mismos, lo que llamaremos Descripción de Puestos. En ella se describirán todas las tareas y funciones que la persona que ocupe el puesto deberá desempeñar.

Se establecerán los siguientes puntos:

¿Qué se debe hacer?: Señalar las funciones y tareas que se van a desempeñar en el puesto.

¿Cómo se podrá realizar?: se deben indicar los recursos y métodos que se tienen que emplear, los protocolos y procesos que se deberán ejecutar con la tarea. En este punto será extremadamente importante definir con claridad y precisión estos aspectos, ya que la elección de unos recursos, unas herramientas o unos métodos en lugar de otros podría marcar la diferencia entre un trabajador de otro.

¿Cuáles son los objetivos?: definir que se quiere alcanzar y en la medida de cada uno de estos objetivos, cuantificar los resultados.

Además podríamos señalar otras características para una mejor adecuación:

- Nivel de destreza necesario: una mano, dos manos, movilidad de los dedos, debe poder realizar movimiento de pinza, fuerza de prensión...
- Capacidad de expresión escrita / oral: es necesario que la persona pueda escribir, mecanografiar, requiere rapidez en el teclado...
- Capacidad de esfuerzo físico: la persona debe poder cargar peso menor de 20 kg., entre 10 y 15, menos de 5 o no es relevante para el puesto.
- Requerimientos de movilidad: Debe poder agacharse, alcanzar objetos en altura, desplazamientos dentro del edificio, fuera, con qué frecuencia...
- Capacidad de percepción auditiva y visual. La persona debe poder escuchar, por un oído, por los dos oídos, visión óptima en ambos ojos, en uno...
- Requerimientos cognitivos: nivel de atención o concentración necesaria, nivel de estrés en el puesto de trabajo, elaboración y procesamiento de información estratégica, habilidad de pensamiento.

4. Dar a conocer la oferta de empleo:

Transmitir una imagen referida no sólo al puesto de trabajo sino que también se aporte información suficiente sobre el interés, compromiso y sensibilidad social que puede tener la Municipalidad para contratar en un futuro a personas con discapacidad.

El hecho de que la misma esté centrada en una búsqueda especial, su desenvolvimiento en el medio será rápido. Lo que permitirá que muchas personas se enteren de nuestra búsqueda. Pero será sumamente necesario, difundir su oferta en fundaciones, servicios sociales, etc., los cuales estén mayormente conectados con el tipo de perfil que andamos buscando.

5. Reclutamiento y selección:

Debemos identificar una unidad responsable, ya que el proceso podría contemplar elementos evaluadores nuevos y diferenciadores de otros procesos de selección ordinarios. La selección podría recaer en una persona con más sensibilización con la discapacidad, que denote una mayor predisposición o, simplemente, posea una formación más específica.

- Adecuación de las pruebas de selección: las pruebas de selección para filtrar candidatos, pueden ser las mismas, pero hemos de ser flexibles cuando seleccionamos personas con discapacidad, ya que hablamos de individuos con una disfunción orgánica o psicológica, que pueden tener una limitación para poder realizarlas con efectividad.
- Valorar incompatibilidades conjuntamente: durante la entrevista, organización y candidato, deben valorar 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. No interesa saber tanto qué discapacidad tiene la persona sino cuales pueden ser sus limitaciones y valorar si éstas son salvables con alguna adaptación al puesto, adecuación o ayuda técnica. Para ello, pidamos la ayuda del candidato mismo: no olvidemos que la persona con discapacidad conoce mejor que nadie sus limitaciones, y lleva, a pesar de ellas, una vida normalizada.
- Asegurarse de que queden claras las condiciones de trabajo: Esta consideración adquiere mayor importancia en el caso de personas que tienen un funcionamiento intelectual inferior a la media. La empresa debe asegurarse que a la persona le queden claras las condiciones en las que será contratado. Si tenemos dudas de que haya comprendido

totalmente cual será su horario, retribución, vacaciones anuales, tiempo de contratación, etc. podemos optar por comunicarnos con el tutor legal de esta persona y esclarecer con él cualquier duda.

6. Proceso de inclusión:

La persona estará totalmente integrada cuando desarrolle de forma autónoma y efectiva su trabajo diario, con las habilidades y competencias requeridas, en un entorno físicamente accesible y adecuado.

- Preparar el entorno: no olvidemos que la inclusión nace a partir de la información. Es por ello que se deberán establecer líneas de información y sensibilización dirigidas a todas las estructuras de la organización, siempre que se considere necesario por la discapacidad de la persona y el equipo en el que se vaya a incorporar. Esta línea de actuación puede establecerse en dos vías paralelas: una dirigida a quienes serán los compañeros de trabajo de la nueva incorporación y otra a los mandos de supervisión o coordinación.

La organización deberá dar a conocer al nuevo empleado los objetivos empresariales de la organización, los medios que la organización utiliza para alcanzarlos, las responsabilidades propias de cada función para ello, los comportamientos esperados y exigidos al efecto, y los principios que conforman la entidad de la institución.

Como así también, información relacionada con los procedimientos internos, normativa de la empresa, recursos disponibles, valores y cultura empresarial, etc.

7. Seguimiento:

Este proceso nos ayuda a validar y adaptar la efectividad de los procesos de la Municipalidad, y ofrecer información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

En caso de las personas con discapacidad, nos permitirá:

- Conocer el grado de ajuste en la adecuación persona-puesto, desarrollando descripciones de puestos de trabajo más ajustadas.
- Si fuese necesarios nos permitirá incrementar las sesiones informativas o jornadas de sensibilización, si aún observamos dudas en las unidades implicadas.
- Identificar alguna adaptación o ayuda técnica necesaria y que no hayamos tenido en cuenta inicialmente y haya surgido en el desarrollo diario de las funciones.

Para finalizar este programa, podemos afirmar que la finalidad máxima que se persigue, es la inclusión total de las personas con discapacidad en la organización, como así también, fomentar los conocimientos sobre los derechos que éstas poseen. Donde el Municipio sea el ejemplo de otras empresas u organizaciones que deseen romper sus barreras y conectarse con el medio social en el cual están inmersos.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIÓN

A raíz de nuestra investigación podemos arribar a la siguiente conclusión. Las personas, al pensarlas como sujeto social no perteneciente a una cultura organizacional, consideran que sus pares con discapacidad merecen los mismos derechos y obligaciones que cualquier persona, que la sociedad titula como “normales”. Desde ese punto, consideramos que nuestro objetivo general se ha cumplido, dado que la aceptación de la persona discapacitada como recurso humano de las organizaciones sería positiva.

Pero cuando no separamos a la persona de su institución laboral, observamos que a pesar de lo que individualmente considera, la cultura en la cual se encuentra inmersa, influye mucho en lo que cree y piensa, donde de algún modo la aceptan. Es por ello que la inclusión laboral de la persona con discapacidad aún no se ve reflejada en la Municipalidad de Lavalle, a sabiendas del marco legal que la incluye.

Los objetivos que nos propusimos al encarar la investigación fueron saldados, ya que mediante investigaciones teóricas y prácticas, se brinda una amplia información con respecto al tema de referencia en el presente trabajo. La información recolectada mediante el trabajo de campo, refleja la realidad de la cual nuestra teoría específica.

Al ser nuestra investigación un estudio de caso, no presentamos una hipótesis pero podemos afirmar el bajo grado de inclusión de personas con discapacidad en el organismo municipal, si bien existe una cultura de aceptación hacia las personas discapacitadas por parte de los empleados encuestados.

Consideramos que la continuación de esta tesina podría recorrer distintos caminos. Desde nuestra perspectiva recomendamos abordar temas con respecto al proceso de inducción, proceso de capacitación, entre otros, que brinde nuevas herramientas para la completa inclusión de la persona discapacitada.

Anexo I

Ley 22.431

**INSTITUCION DEL SISTEMA DE PROTECCION INTEGRAL DE LAS
PERSONAS DISCAPACITADAS**

BUENOS AIRES, 16 de Marzo de 1981 BOLETIN OFICIAL, 20 de Marzo de
1981

TITULO I

NORMAS GENERALES

CAPITULO I

OBJETIVO, CONCEPTO Y CALIFICACION DE LA DISCAPACIDAD

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

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

ARTICULO 3. - La Secretaría de Estado de Salud Pública certificará en cada caso la existencia de la discapacidad, su naturaleza y su grado, así como las posibilidades de rehabilitación del afectado. Dicha Secretaría de Estado indicará también, teniendo en cuenta la personalidad y los antecedentes del afectado, qué tipo de actividad laboral o profesional puede desempeñar. El certificado que se expida acreditará plenamente la discapacidad en todos los

supuestos en que sea necesario invocarla, salvo lo dispuesto en el artículo 19 de la presente Ley.

CAPITULO II

SERVICIOS DE ASISTENCIA, PREVENCIÓN, ORGANISMO RECTOR

*ARTICULO 4. - El Estado, a través de sus organismos, prestará a las personas con discapacidad no incluida dentro del sistema de las obras sociales, en la medida que aquellas o las personas de quienes dependan no puedan afrontarlas, los siguientes servicios: a) Rehabilitación integral, entendida como el desarrollo de las capacidades de la persona discapacitada. b) Formación laboral o profesional. c) Préstamos y subsidios destinados a facilitar su actividad laboral o intelectual. d) Regímenes diferenciales de seguridad social. e) Escolarización en establecimientos comunes con los apoyos necesarios previstos gratuitamente, o en establecimientos especiales cuando en razón del grado de discapacidad no puedan cursar la escuela común. f) Orientación o promoción individual, familiar y social.

Modificado por: Ley 24.901 Art.3 (B.O. 05-12-97). Primer párrafo.

ARTICULO 5. - Asignase al Ministerio de Bienestar Social de la Nación las siguientes funciones: a) Actuar de oficio para lograr el pleno cumplimiento de las medidas establecidas en la presente Ley. b) Reunir toda la información sobre problemas y situaciones que plantea la discapacidad. c) Desarrollar planes estatales en la materia y dirigir la investigación en el área de la discapacidad. d) Prestar asistencia técnica y financiera a las provincias. e) Realizar estadísticas que no lleven a cabo otros organismos estatales. f) Apoyar y coordinar la actividad de las entidades privadas sin fines de lucro que orienten sus acciones en favor de las personas discapacitadas. g) Proponer medidas adicionales a las establecidas en la presente Ley, que tiendan a mejorar la situación de las personas discapacitadas, y a prevenir las discapacidades y sus consecuencias. h) Estimular a través de los medios de comunicación el uso efectivo de los recursos y servicios existentes, así como propender al desarrollo del sentido de solidaridad social en esta materia.

TITULO II

NORMAS ESPECIALES

CAPITULO I

SALUD Y ASISTENCIA SOCIAL

ARTICULO 6. - El Ministerio de Bienestar Social de la Nación y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires pondrán en ejecución programas a través de los cuales se habiliten, en los hospitales de sus jurisdicciones, de acuerdo a su grado de complejidad y al ámbito territorial a cubrir, servicios especiales destinados a las personas discapacitadas. Promoverán también la creación de talleres protegidos y terapéuticos y tendrán a su cargo su habilitación, registro y supervisión.

ARTICULO 7. - El Ministerio de Bienestar Social de la Nación apoyará la creación de hogares con internación total o parcial para personas discapacitadas cuya atención sea dificultosa a través del grupo familiar. Reservándose en todos los casos la facultad de reglamentar y fiscalizar su funcionamiento. Serán tenidas especialmente en cuenta, para prestar ese apoyo, las actividades de las entidades privadas sin fines de lucro.

CAPITULO II

TRABAJO Y EDUCACION

ARTICULO 8. - El Estado Nacional, sus organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, están obligados a ocupar personas discapacitadas que reúnan condiciones de idoneidad para el cargo, en una proporción no inferior al CUATRO por ciento (4%) de la totalidad de su personal.

ARTICULO 9. - El desempeño de determinada tarea por parte de personas discapacitadas deberá ser autorizado y fiscalizado por el Ministerio de Trabajo teniendo en cuenta la indicación efectuada por la Secretaría de Estado de

Salud Pública, dispuesta en el artículo 3. Dicho Ministerio fiscalizará además lo dispuesto en el artículo 8.

ARTICULO 10. - Las personas discapacitadas que se desempeñen en los entes indicados en el artículo 8, gozarán de los mismos derechos y estarán sujetas a las mismas obligaciones que la legislación laboral aplicable prevé para el trabajador normal.

*ARTICULO 11.- EL Estado Nacional, los entes descentralizados y autárquicos, las empresas mixtas y del Estado y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires están obligados a otorgar en concesión, a personas con discapacidad, espacios para pequeños comercios en toda sede administrativa. Se incorporarán a este régimen las empresas privadas que brinden servicios públicos. Será nula de nulidad absoluta la concesión adjudicada sin respetar la obligatoriedad establecida en el presente artículo. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de oficio o a petición de parte, requerirá la revocación por ilegítima, de tal concesión.

Modificado por: Ley 24.308 Art.1 Sustituido. (B.O. 18-01-94). :

ARTICULO 12. - El Ministerio de Trabajo apoyará la creación de talleres protegidos de producción y tendrá a su cargo su habilitación, registro y supervisión. Apoyará también la labor de las personas discapacitadas a través del régimen de trabajo a domicilio. El citado Ministerio propondrá al Poder Ejecutivo Nacional el régimen laboral al que habrá de subordinarse la labor en los talleres protegidos de producción.

ARTICULO 13. - El Ministerio de Cultura y Educación tendrá a su cargo: a) Orientar las derivaciones y controlar los tratamientos de los educandos discapacitados, en todos los grados educacionales, especiales, oficiales o privados, en cuanto dichas acciones se vinculen con la escolarización de los discapacitados, tendiendo a su integración al sistema educativo. b) Dictar las normas de ingreso y egreso a establecimientos educacionales para personas discapacitadas, las cuales se extenderán desde la detección de los déficits hasta los casos de discapacidad profunda, aun cuando ésta no encuadre en el régimen de las escuelas de educación especial. c) Crear centros de valuación y

orientación vocacional para los educandos discapacitados. d) Coordinar con las autoridades competentes las derivaciones de los educandos discapacitados a tareas competitivas o a talleres protegidos. e) Formar personal docente y profesionales especializados para todos los grados educacionales de los discapacitados, promoviendo los recursos humanos necesarios para la ejecución de los programas de asistencia, docencia e investigación en materia de rehabilitación.

CAPITULO III

SEGURIDAD SOCIAL

ARTICULO 14. - En materia de seguridad social se aplicarán a las personas discapacitadas las normas generales o especiales previstas en los respectivos regímenes y en las Leyes 20.475 y 20.888.

Ref. Normativas: Ley 20.475 Ley 20.888

ARTICULO 15. - (Nota de redacción) MODIFICATORIO Ley 22.269

ARTICULO 16.- NOTA DE REDACCION: MODIFICATORIA LEY 18017 (T.O. 74)

ARTICULO 17.- NOTA DE REDACCION: MODIFICATORIA LEY 18037 (T.O. 76)

ARTICULO 18.- NOTA DE REDACCION: MODIFICATORIA LEY 18038 (T.O. 80)

ARTICULO 19.- En materia de jubilaciones y pensiones, la discapacidad se acreditará con arreglo a lo dispuesto en los artículos 33 y 35 de la Ley 18.037 (T.O. 1976 y 23 de la Ley 18.038 (T.O. 1980).

Ref. Normativas: Texto Ordenado Ley 18.037 Art.33 al 35 Texto Ordenado Ley 18.037 Art.33 Texto Ordenado Ley 18.037 Art.34 Texto Ordenado Ley 18.037 Art.35 Texto Ordenado Ley 18.038 Art.23

*CAPITULO IV

Accesibilidad al medio físico. (Artículos 20 al 22)

*ARTICULO 20.- Establécese la prioridad de supresión de barreras físicas en los ámbitos urbanos, arquitectónicos y de transporte que se realicen o en los existentes que remodelen o sustituyan en forma total o parcial sus elementos constitutivos, con el fin de lograrla accesibilidad para las personas con movilidad reducida, y mediante la aplicación de las normas contenidas en el presente capítulo. A los fines de la presente ley, entiéndese por accesibilidad la posibilidad de las personas con movilidad reducida de gozar de las adecuadas condiciones de seguridad y autonomía como elemento primordial para el desarrollo de las actividades de la vida diaria, sin restricciones derivadas del ámbito físico urbano, arquitectónico o del transporte, para su integración y equiparación de oportunidades. Entiéndese por barreras físicas urbanas las existentes en las vías y espacios libres públicos, a cuya supresión se tenderá por el cumplimiento de los siguientes criterios: a) Itinerarios peatonales, contemplarán una anchura mínima en todo su recorrido que permita el paso de dos personas, una de ellas ensilla de ruedas. Los pisos serán antideslizantes, sin resaltos ni aberturas que permitan el tropiezo de personas con bastones osillas de ruedas. Los desniveles de todo tipo tendrán un diseño y grado de inclinación que permita la transitabilidad, utilización y seguridad de las personas con movilidad reducida; b) Escaleras y rampas: las escaleras deberán ser de escalones cuya dimensión vertical y horizontal facilite su utilización por personas con movilidad reducida, y estarán dotadas de pasamanos. Las rampas tendrán características señaladas para los desniveles en el apartado a); c) Parques, jardines, plazas y espacios libres: deberán observaren sus itinerarios peatonales las normas establecidas para los mismos en el apartado a). Los baños públicos deberán ser accesibles y utilizables por personas de movilidad reducida; d) Estacionamientos: tendrán zonas reservadas y señalizadas para vehículos que transporten personas con movilidad reducida, cercanas a los accesos peatonales; e) Señales verticales y elementos urbanos varios: las señales de tráfico, semáforos, postes de iluminación y cualquier otro elemento vertical de señalización o de mobiliario urbano se dispondrán de forma que no constituyan obstáculos para los no

videntes y para las personas que se desplacen en silla de ruedas; f) Obras en la vía pública: Estarán señalizadas y protegidas por vallas estables y continuas y luces rojas permanentes, disponiendo los elementos de manera que los no videntes puedan detectar a tiempo la existencia del obstáculo. En las obras que reduzcan la sección transversal de la acera se deberá construir un itinerario peatonal alternativo con las características señaladas en el apartado a).

Modificado por: Ley 24.314 Art.1 Sustituido. (B.O. 12-04-94).

Antecedentes: Ley 23.876 Art.1 (B.O. 01-11-90). Último párrafo incorporado.

*ARTICULO 21.- Entiéndese por barreras arquitectónicas las existentes en los edificios de uso público, sea su propiedad pública o privada, y en los edificios de vivienda; a cuya supresión se tenderá por la observancia de los criterios contenidos en el presente artículo. Entiéndese por adaptabilidad, la posibilidad de modificar en el tiempo el medio físico, con el fin de hacerlo completa y fácilmente accesible a las personas con movilidad reducida. Entiéndese por practicabilidad, la adaptación limitada a condiciones mínimas de los ámbitos físicos para ser utilizados por las personas con movilidad reducida. Entiéndese por visitabilidad, la accesibilidad estrictamente limitada al ingreso y uso de los espacios comunes y un local sanitario, que permita la vida en relación de las personas con movilidad reducida: a) Edificios de uso público: deberán observar en general la accesibilidad y posibilidad de uso en todas sus partes por personas de movilidad reducida; y en particular la existencia de estacionamientos reservados y señalizados para vehículos que transporten a dichas personas, cercanos a los accesos peatonales; por lo menos un acceso al interior del edificio desprovisto de barreras arquitectónicas; espacios de circulación horizontal que permitan el desplazamiento y maniobra de dichas personas, al igual que comunicación vertical accesible y utilizable por las mismas, mediante elementos constructivos o mecánicos; y servicios sanitarios adaptados. Los edificios destinados a espectáculos deberán tener zonas reservadas, señalizadas y adaptadas al uso por personas con sillas de ruedas. Los edificios en que se garanticen plenamente las condiciones de accesibilidad ostentarán en su exterior un símbolo indicativo de tal hecho. Las áreas sin acceso de público o las correspondientes a edificios industriales y comerciales

tendrán los grados de adaptabilidad necesarios para permitir el empleo de personas con movilidad reducida. b) Edificios de viviendas: las viviendas colectivas con ascensor deberán contar con un itinerario practicable por las personas con movilidad reducida, que una la edificación con la vía pública y con las dependencias de uso común. Asimismo, deberán observar en su diseño y ejecución o en su remodelación, la adaptabilidad a las personas con movilidad reducida, en los términos y grados que establezca la reglamentación. En materia de diseño y ejecución o remodelación de viviendas individuales, los códigos de edificación han de observar las disposiciones de la presente ley y su reglamentación. En las viviendas colectivas existentes a la fecha de sanción de la presente ley, deberán desarrollarse condiciones de adaptabilidad y practicabilidad en los grados y plazos que establezca la reglamentación.

Modificado por: Ley 24.314 Art.1Sustituido. (B.O. 12-04-94).

Ref. Normativas: Ley 19.279 Art.12

*ARTICULO 22.- Entiéndese por barreras en los transportes, aquellas existentes en el acceso y utilización de los medios de transporte público terrestres, aéreos y acuáticos de corta, media y larga distancia, y aquellas que dificulten el uso de medios propios de transporte por las personas con movilidad reducida; a cuya supresión se tenderá por observancia de los siguientes criterios: a) Vehículos de transporte público: tendrán dos asientos reservados, señalizados y cercanos a la puerta por cada coche, para personas con movilidad reducida. Dichas personas estarán autorizadas para descender por cualquiera de las puertas. Los coches contarán con piso antideslizante y espacio para ubicación de bastones, muletas, sillas de ruedas y otros elementos de utilización por tales personas. En los transportes aéreos deberá privilegiarse la asignación de ubicaciones próximas a los accesos para pasajeros con movilidad reducida. Las empresas de transporte colectivo terrestre sometidas a trasladar a personas con movilidad reducida en el trayecto que medie entre el domicilio de las mismas y el establecimiento educacional y/o de rehabilitación a los que deban concurrir. La reglamentación establecerá las comodidades que deben otorgarse a las mismas, las características de los pases que deberán exhibir y las sanciones aplicables a

los transportistas en caso de inobservancia de esta norma. La franquicia será extensiva a un acompañante en caso de necesidad documentada. Las empresas de transportes deberán incorporar gradualmente, en los plazos y proporciones que establezca la reglamentación, unidades especialmente adaptadas para el transporte de personas con movilidad reducida. Estaciones de transportes: contemplarán un itinerario peatonal con las características señaladas, en el artículo 20 apartado a), en toda su extensión; bordes de andenes de textura reconocible y antideslizante; paso alternativo a molinetes; sistema de anuncios por parlantes; y servicios sanitarios adaptados. En los aeropuertos se preverán sistemas mecánicos de ascenso y descenso de pasajeros con movilidad reducida; c) Transportes propios: las personas con movilidad reducida tendrán derecho a libre tránsito y estacionamiento de acuerdo a lo que establezcan las respectivas disposiciones municipales, las que no podrán excluir de esas franquicias a los automotores patentados en otras jurisdicciones. Dichas franquicias serán acreditadas por el distintivo de identificación a que se refiere el artículo 12 de la ley 19.279.

Modificado por: Ley 24.314 Art.1Sustituido. (B.O. 12-04-94).

TITULO III

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

*ARTICULO 23. -Los empleadores que concedan empleo a personas discapacitadas tendrán derecho al cómputo, a opción del contribuyente, de una deducción especial en la determinación del Impuesto a las ganancias o sobre los capitales, equivalente al SETENTA POR CIENTO (70%) de las retribuciones correspondientes al personal discapacitado en cada período fiscal. El cómputo del porcentaje antes mencionado deberá hacerse al cierre de cada período. Se tendrán en cuenta las personas discapacitadas que realicen trabajo a domicilio. A los efectos de la deducción a que se refiere el párrafo anterior, también se considerará las personas que realicen trabajos a domicilio.

Modificado por: Ley 23.021 Art.2Sustituido. (B.O. 13-12-83). Con aplicación para los ejercicios fiscales cerrados a partir del 31-12-83.

ARTICULO 24. - La Ley de Presupuesto determinará anualmente el monto que se destinará para dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 4, inciso c) de la presente Ley. La reglamentación determinará en qué jurisdicción presupuestaria se realizará la erogación.

ARTICULO 25. - Sustituyese en el texto de la Ley 20.475 la expresión "minusválidos" por "discapacitados". Aclarase la citada Ley 20.475, en el sentido de que a partir de la vigencia de la Ley 21.451 no es aplicable el artículo 5 de aquélla, sino lo establecido en el artículo 49, punto 2 de la Ley 18.037 (to. 1976).

ARTICULO 26. - Deróganse las Leyes 13.926, 20.881 y 20.923.

*ARTICULO 27.- El Poder Ejecutivo Nacional propondrá a las provincias la sanción en sus jurisdicciones de regímenes normativos que establezcan principios análogos a los de la presente Ley. En el acto de adhesión a esta Ley, cada provincia establecerá los organismos que tendrán a su cargo en el ámbito provincial, las actividades previstas en los artículos 6, 7 y 13 que anteceden. Determinarán también con relación a los organismos públicos y empresas provinciales, así como respecto a los bienes del dominio público o privado del estado provincial y de sus municipios, el alcance de las normas contenidas en los artículos 8 y 11 de la presente Ley. Asimismo, se invitará a las provincias a adherir y/o a incorporaren sus respectivas normativas los contenidos en los artículos 20,21 y 22 de la presente.

Modificado por: Ley 24.314 Art.3 (B.O. 12-04-94). Último párrafo incorporado.

ARTICULO 28. - El Poder Ejecutivo Nacional reglamentará las disposiciones de la presente Ley dentro de los CIENTO OCHENTA (180) días de su promulgación. Las prioridades y plazos de las adecuaciones establecidas en los artículos 20 y 21 relativas a barreras urbanas y en edificios de uso público serán determinadas por la reglamentación, pero su ejecución total no podrá exceder un plazo de tres (3) años desde la fecha de sanción de la presente ley. En toda obra nueva o de remodelación de edificios de vivienda, la aprobación de los planos requerirá imprescindiblemente la inclusión en los mismos de las normas establecidas en el artículo 21 apartado b), su reglamentación y las

respectivas disposiciones municipales en la materia. Las adecuaciones establecidas en el transporte público por el artículo 22 apartados a) y b) deberán ejecutarse en un plazo máximo de un año a partir de reglamentada la presente. Su incumplimiento podrá determinar la cancelación del servicio.

Modificado por: Ley 24.314 Art.2 (B.O. 12-04-94). Último párrafo incorporado.

ARTICULO 29. - Comuníquese, publíquese, dese a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese.

SISTEMA DE PROTECCION INTEGRAL DE LOS DISCAPACITADOS

Ley 25.689

Modificación de la Ley N° 22.431, en relación con el porcentaje de ocupación de personas con discapacidad por parte del Estado Nacional, sus organismos descentralizados o autárquicos, los entes públicos no estatales, las empresas del Estado y las empresas privadas concesionarias de servicios públicos.

Sancionada: Noviembre 28 de 2002.

Promulgada de Hecho: Enero 2 de 2003.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso,

etc., sancionan con fuerza de Ley:

ARTÍCULO 1° — Modifícase el artículo 8° de la Ley 22.431 que quedará redactado de la siguiente forma:

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

El porcentaje determinado en el párrafo anterior será de cumplimiento obligatorio para el personal de planta efectiva, para los contratados cualquiera sea la modalidad de contratación y para todas aquellas situaciones en que hubiere tercerización de servicios. Asimismo, y a los fines de un efectivo cumplimiento de dicho 4% las vacantes que se produzcan dentro de las distintas modalidades de contratación en los entes arriba indicados deberán

prioritariamente reservarse a las personas con discapacidad que acrediten las condiciones para puesto o cargo que deba cubrirse.

Dichas vacantes deberán obligatoriamente ser informadas junto a una descripción del perfil del puesto a cubrir al Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de

Recursos Humanos quien actuará, con la participación de la Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas, como veedor de los concursos.

En caso de que el ente que efectúa una convocatoria para cubrir puestos de trabajo no tenga relevados y actualizados sus datos sobre la cantidad de cargos cubiertos con personas con discapacidad, se considerará que incumplen el 4% y los postulantes con discapacidad podrán hacer valer de pleno derecho su prioridad de ingreso a igualdad de mérito. Los responsables de los entes en los que se verifique dicha situación se considerarán que incurren en incumplimiento de los deberes de funcionario público, correspondiendo idéntica sanción para los funcionarios de los organismos de regulación y contralor de las empresas privadas concesionarias de servicios públicos.

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

ARTICULO 2° — Incorporase como artículo 8° bis a la Ley 22.431 el siguiente:

Artículo 8° bis: Los sujetos enumerados en el primer párrafo del artículo anterior priorizarán, a igual costo y en la forma que establezca la reglamentación, las compras de insumos y provisiones de aquellas empresas que contraten a personas con discapacidad, situación que deberá ser fehacientemente acreditada.

ARTICULO 3° — Invítase a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a adherir a la presente ley.

ARTICULO 4° — El Poder Ejecutivo nacional reglamentará las disposiciones de la presente ley dentro de los noventa (90) días de su promulgación.

ARTICULO 5° — Deróguense las normas y/o disposiciones que se opongan a la presente.

ARTICULO 6° — Comuníquese al Poder Ejecutivo Nacional.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS VEINTIOCHO DIAS DEL MES DE NOVIEMBRE DEL AÑO DOS MIL DOS.

MODELO DE ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es la recolección fehaciente de información en relación a su **percepción**, de acuerdo al aspecto laboral de las personas con discapacidad. Se agradece su participación y colaboración, asegurando además su completo **anonimato**.

- 1- Sexo: Femenino
Masculino
- 2- Edad: 18 a 28
29 a 39
40 a 50
Más de 51
- 3- Puesto: Administrativo/a
Director
Jefe
Pasante
Peón
Secretario/a
Otro:.....
- 4- Antigüedad: 1 mes a 1 año
Más de 1 año a 2 años
Más de 2 años a 3 años
Más de 3 años a 4 años
Más de 4 años
- 5- Área municipal: Ambiente Cómputos
Vivienda Promoción económica
RRHH Turismo, Cultura y Deporte
Delegaciones Desarrollo humano
Hacienda Relaciones con la comunidad
Maestranza Educación y familia
Prensa Inspección general
Recaudaciones Asesoría letrada
Mesa de entrada Ventanilla única
Secretaría general Compras y suministros
Catastro
- 6- En el municipio, ¿trabaja alguien con alguna discapacidad?
Sí
No
NS/NC
- 7- ¿Considera que las personas con alguna discapacidad pueden trabajar?
Sí
No
NS/NC
¿Por
qué?.....

8- ¿Tiene conocimiento de la Ley que regula aspectos importantes de las personas con discapacidad, tal como el trabajo?

Sí

No

NS/NC

9- ¿En qué puesto municipal considera que una persona con discapacidad puede desempeñarse?

Administrativo/a

Director

Jefe

Secretario/a

Pasante

Peón

Ninguno

NS/NC

10- ¿Qué actividades considera a priori que una persona con discapacidad puede realizar?

Algunas, debido a su discapacidad

Las mismas que cualquier empleado teniendo en cuenta sus limitaciones

NS/NC

11- ¿Existe algún marco regulatorio para la inclusión laboral del discapacitado?

Sí

No

NS/NC

12- ¿Considera que está preparado/a para tener un compañero/a con discapacidad?

Sí

No

NS/NC

¿Por qué?.....

13- ¿Cuáles serían las barreras que limitarían la inclusión de personal discapacitado al municipio?

Culturales

Edilicias

De información

Personales

Ninguna

NS/NC

Otras.....

14- ¿Cuáles son las ventajas que podrían incluir el personal discapacitado a la organización?

Disciplina laboral

Trabajo en equipo

Alta productividad

Buen clima de trabajo

Compromiso con la organización

NS/NC

Mejora la reputación del municipio

Ninguna

Otras.....

15- Seleccione las opciones que considere que caracterizan el ambiente de trabajo en el municipio:

- Prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales
- Evalúa sus actuaciones
- Prudencia administrativa
- Marco temporal de las acciones
- Escribe más de los que habla
- Apego a las normas y reglas
- Ausencia de recompensas por el éxito
- Indiferencia por el comportamiento de la gente
- Adaptación a los cambios
- Preocupación por el desempeño

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Angelino, César; Priolo, Marcos y Sánchez, Candelaria. DISCAPACIDAD Y EXCLUSIÓN. LA OCULTA PRESENCIA DE LA IDEOLOGÍA DE LA NORMALIDAD. Políticas educativas, Campinas. 2008.

Arribas, Eusebio Sebastián. ENCICLOPEDIA BÁSICA DE LA VIDA. Primera Edición. Ed A. de Lamo. S.d., España. 2010.

Arrufat Paredes. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL E INTERVENCIÓN EN DISCAPACIDAD. Castelló de la Plana. 2009.

Barba, J. COMPLEJIDAD, CAOS Y ORGANIZACIONES. Ensayo. Artes liberales. Ensayos de Arte y Ciencias. Universidad San Francisco de Quito. 2000.

Bernardo Llorente, Marta. DIRECTRICES PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD. Ed: Ayuntamiento de Alcorcón.

Casado, Demetrio. ANTE LA DISCAPACIDAD. Buenos Aires. Lumen. 1995.

Chiavenato, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Tercera edición. Ed Mc Graw-Hill. México. 2009.

David, Fred. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Novena edición. Prentice Hall. México. 2003.

Deal, Terry. y Kennedy, Allan. CORPORATE CULTURES. THE RITES AND RITUALS OF CORPORATE LIFE. Penguin Books. 1988.

Llopis Taverner, Juan. LA CULTURA DE LA EMPRESA. Universidad de Alicante, Madrid.1992.

Robbins, Stephen. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Octava edición. Ed Prentice-Hall, México. 1991.

Villafañe, Justo. IMAGEN POSITIVA: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN DE LAS EMPRESAS. Ed Pirámide S.A. Madrid. 1993.

Werneck, C. MANUAL SOBRE DESARROLLO INCLUSIVO PARA LOS MEDIOS Y PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN. Ed WVA Editora. Río de Janeiro. 2005.

Trabajos

Blutman, Gustavo y Méndez Parnes, María Soledad. MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ARGENTINA. Universidad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. 2001.

Gil, Norma; Sorichetti, Silvia y otros. INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS DISCAPACITADAS EN EL ESTADO NACIONAL. Coordinación General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales Jefatura de Gabinete de Ministros. 2007.

Rodríguez Fernández, Andrés. LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS. Universidad de Granada, España. S.d.

Rodríguez Guerra, Ingrid. CULTURA ORGANIZACIONAL. S.d. Octubre, 2004.

Diccionario

Real Academia Española. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Ed, Espasa Calpe S.A., Madrid, España, 21ra edición, 2000.

Marco Legal

Constitución Nacional Argentina. Ed Artes Gráficas Buschi S.A. Buenos Aires. Argentina. 1998.

Decreto 498/83 del 01/03/83.

Ley 22.431: Institución del sistema de protección integral de las personas discapacitada.

Internet

Alvez, Marcela. DISCAPACIDAD, EL DESCONOCIMIENTO ES LA PRINCIPAL BARRERA.http://www.noticiasdela6.com.ar/ampliar_.php?id=47430&PHPSESSID=655ceeb580f55647aa7674af2e65ea92

<http://caracteristicasdelasdiscapacidades.blogspot.com.ar/2008/03/los-diferentes-tipos-de-discapacidad-y.html>

<http://incorporacionintegracioneinclusion.blogspot.com.ar/2009/04/cuadro-comparativo-entre-la-integracion.html>

Martínez, Raúl. USA TU DISCAPACIDAD PARA DAR VIDA, USA TU DISCAPACIDAD PARA SENTIR.

Blog:<http://masvalidos.blogspot.com.ar/2013/04/usa-tu-discapacidad-para-dar-vida-usa.html>

OMS citado por

<http://www.espaciologopedico.com/recursos/glosariodet.php?Id=187>

Wikipedia. http://es.wikipedia.org/wiki/Discapacidad_visual

Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Sordera>

Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Mudez>

Artículos periodísticos

Ejerque, Germán. NUEVOS PARADIGMAS PARA UNA MENDOZA MÁS INCLUSIVA. En tu lugar, la revista de salud de OSEP. Número 4. Junio, 2013.