

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE BÚSQUEDA,  
SELECCIÓN E INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON  
DISCAPACIDAD EN LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA**

---

**Delucchi, Martina Eva**

**Masola, María Victoria**

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina

27/09/2021



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

# **PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE BÚSQUEDA, SELECCIÓN E INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA**

---

**Delucchi, Martina Eva**

**Masola, María Victoria**

Trabajo Final de la Carrera Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina

27/09/2021

## **PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE BÚSQUEDA, SELECCIÓN E INSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA**

---

**Delucchi, Martina Eva**

**Masola, María Victoria**

### **EVALUADORES**

Ing. Santille Luciana. Universidad Nacional de Mar del Plata

Esp. Ing. Esteban Alejandra. Universidad Nacional de Mar del Plata

### **DIRECTOR Y CODIRECTOR**

Directora: Dra. Artigas, Maria Velia. Universidad Nacional de Mar del Plata

Codirector/es: Ing. Guccione, Leonel. Universidad Nacional de Mar del Plata

## AGRADECIMIENTOS

Aprovechamos este espacio para agradecer a todas aquellas personas que contribuyeron al desarrollo del presente trabajo final, aportando sus conocimientos, apoyo y predisposición para que lo logremos.

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras familias, amigos y en especial a nuestras compañeras de la carrera que nos acompañaron a lo largo de toda la misma, compartiendo momentos inolvidables.

También queremos hacer una mención y agradecimiento especial, para nuestra directora de proyecto, María Velia Artigas, y codirector Leonel Guccione, principalmente por aceptar formar parte, y por dedicar parte de su tiempo en la evaluación de este trabajo, guiándonos y brindándonos consejos para la confección del mismo.

De igual manera, queremos agradecer a Felipe Evans, quien nos ha ayudado y aconsejado al comienzo del proyecto, y lo recordamos como una gran persona y profesional.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE TABLAS</b>	vii
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	ix
<b>PALABRAS CLAVES</b>	ix
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	1
1.1 Objetivos específicos y generales	1
1.2 Estructura del documento	2
<b>2. MARCO REFERENCIAL</b>	3
2.1 Definiciones	3
2.2 Estadísticas	4
2.3 Legislación	6
2.3.1 Legislación Nacional	6
2.3.2 Certificado Único de Discapacidad (CUD)	8
2.4 Marco legal impositivo y beneficios para las empresas dentro del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.	10
2.5 Programas existentes en la ciudad de Mar del Plata	14
2.6 Benchmarking	16
2.7 Ejemplos de inclusión en Argentina	21
2.8 Modelo de integración laboral de PCD	23
<b>3. DESARROLLO</b>	29
3.1 Sector privado	29
3.1.1 Resultados de la encuesta realizada al sector privado	29
3.1.2 Análisis de los resultados de la encuesta	34
3.2 Expertos, PCD y familias	39
3.2.1 Resumen de entrevistas a profesionales	39
	iv

3.2.2 Resumen de entrevista a familiares	41
3.2.3 Resumen de entrevistas a personas con discapacidad	43
3.2.4 Análisis de las entrevistas	43
3.3 Interpretación de datos obtenidos	46
3.4 Propuesta de mejora	49
3.4.1 Misión	49
3.4.2 Objetivos	49
3.4.3 Usuarios	50
3.4.3.1 Arquitectura de la información	51
3.4.3.2 Personas con discapacidad	52
3.4.3.2.1 Perfil	54
3.4.3.2.2 Búsqueda	57
3.4.3.2.3 Comunicación entre las partes: Ayuda	58
3.4.3.2.4 Espacio de soporte: Nosotros	61
3.4.3.3 Empresas	61
3.4.3.3.1 Perfil	62
3.4.3.3.2 Publicar	62
3.4.3.3.3 Comunicación entre las partes: Nosotros	64
3.4.3.4 Administrador	65
3.4.4 Evaluación de la propuesta	65
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>68</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>71</b>
<b>6. ANEXO</b>	<b>74</b>

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Rango de edad.....	5
Figura 2:Tasa de desempleo.....	6
Figura 3: Tipo de empresas encuestadas.....	30
Figura 4: Tamaño de empresa encuestadas.....	30
Figura 5: Los beneficios de contratar Personas con Discapacidad (PCD) en una organización. .....	31
Figura 6: Política de Inclusión para Personas con Discapacidad.....	32
Figura 7: ¿Por qué cree que la empresa no posee una Política de Discapacidad? .....	33
Figura 8: ¿Usted cree si existiera una plataforma digital que sea el nexo entre las PCD y los puestos vacantes de las empresas, la usaría para su proceso de selección? .....	34
Figura 9: Relación entre tamaño de empresa y PCD contratada.....	34
Figura 10: Beneficios expuestos por las empresas que no tienen contratadas PCD. ....	35
Figura 11: Pareto de las razones por las cuales las empresas creen que no poseen una política de inclusión.....	36
Figura 12: Usuarios.....	50
Figura 13: Arquitectura de la información.....	51
Figura 14: Userflow.....	53
Figura 15: Instructivo sobre ¿Cómo completar mi perfil?.....	59
Figura 16: Instructivo sobre ¿Cómo completar mi perfil?.....	60
Figura 17: Matriz FODA.....	66
Figura 18: Eslogan de la plataforma.....	69
Figura 19: Eslogan de la plataforma.....	70
Figura 20: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.....	74
Figura 21:Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.....	75

Figura 22: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.....	76
Figura 23: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.....	77
Figura 24: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.....	78
Figura 25: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.....	79

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Población con discapacidad y desempleo.	4
Tabla 2: Características de los proyectos.....	12
Tabla 3: Descripción de competencias y puestos de trabajo para PCD.....	24
Tabla 4: Factores a evaluar y pesos correspondientes para la matriz de ponderación.	48
Tabla 5: Matriz de ponderación - Alternativas de mejora.	48

## TABLA DE SIGLAS

INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MTEySS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
MJDyH	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
CUD	Certificado Único de Discapacidad
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PCD	Persona con discapacidad
MGP	Municipalidad de General Pueyrredón
SNR	Servicio Nacional de Rehabilitación del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.
PMO	Prestación Médica Obligatoria
ART	Aseguradora de Riesgo de Trabajo

REGICE	Registro de Instituciones de Capacitación y Empleo
TPEE	Taller Protegido Especial para el Empleo
TPP	Taller Protegido de Producción
GLP	Grupos Laborales Protegidos
PIL	Programa de Inserción Laboral
PET	Programa de Acciones de Entrenamiento para el Trabajo
IAI	Instituto de Arquitectura de la Información

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como objetivo abordar la problemática de inclusión laboral para personas con discapacidad (PCD) en la ciudad de Mar del Plata. Actualmente, hay 68% de PCD que se encuentran desempleadas, lo que presenta una oportunidad para desarrollar una mejora en el sistema.

Para poder llevar a cabo este trabajo, se decide realizar primeramente un diagnóstico de la situación laboral en la ciudad, relevando mediante un estudio de campo, el grado de conocimiento, interés y adhesión de PCD en organizaciones privadas. Asimismo, se procede a analizar las necesidades de las PCD a satisfacer para poder lograr una mejora que beneficie a ambos actores intervinientes.

En consecuencia, se plantean cuatro alternativas que permiten solucionar parcial o totalmente la problemática, y a partir de su evaluación se opta por la que mejor se adecua a las necesidades de ambas partes (empresas y PCD).

La alternativa elegida propone una mejora en la comunicación y vinculación entre las PCD y los puestos vacantes de las empresas, actuando como nexo y medio facilitador, teniendo en cuenta las tecnologías actuales. Además, propone un segmento de información y capacitación para las empresas en torno a la discapacidad en general.

## **PALABRAS CLAVES**

Personas con discapacidad (PCD) - Empresas privadas - Inclusión laboral - Comunicación - Procesos de búsqueda y selección de personal

## 1. INTRODUCCIÓN

El factor humano en las empresas es considerado un capital fundamental para el éxito de los negocios. Actualmente, solo las compañías que se comprometen con su capital humano y favorecen la diversidad laboral, son perdurables y sostenibles en el tiempo.

Las personas con discapacidad (PCD) constituyen un grupo vulnerado al que la sociedad debe ofrecer igualdad de oportunidades. Su incorporación en el ámbito laboral resulta una problemática común que hace décadas no es atendida. Según un Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad realizado en el año 2018 por el INDEC, la tasa de empleo de las PCD es tan solo de un 32,2 % a nivel nacional. El desconocimiento en las empresas privadas para incluir PCD se presenta como una barrera junto con la falta de experiencia, factores que sustentan y alimentan los diversos prejuicios respecto de esta población.

Actualmente los procesos de selección de personal en el ámbito empresarial se centran en el reclutamiento de personal sin ningún tipo de discapacidad lo que conlleva una barrera interna necesaria de romper. Para ello, prever procesos de selección inclusivos donde se brinde igualdad de oportunidad siendo accesible para cualquier tipo de discapacidad con selectores expertos en la temática que puedan hacer foco en las competencias y habilidades de los individuos evitando todo tipo de prejuicios debidos a la discapacidad.

Frente a la presente problemática y siendo el trabajo un derecho humano fundamental, surge la necesidad de analizar y evaluar la situación laboral actual de las PCD en la ciudad de Mar del Plata con el fin de encontrar una posible mejora al sistema.

### 1.1 Objetivos específicos y generales

El objetivo general del presente trabajo es analizar y evaluar procesos de inserción laboral de las personas con discapacidad (PCD) en el sector privado de la ciudad de Mar del Plata y proponer una mejora al sistema.

Para su alcance se presentan los siguientes objetivos específicos:

1. Relevar en el campo el grado de conocimiento, interés y adhesión a la incorporación e integración de las PCD en organizaciones privadas que tengan alguna política propia de inclusión como en aquellas que no la tengan.
2. Analizar las estrategias empleadas por empresas con integración de PCD y evaluar su impacto en tres niveles: organizacional, trabajadores que son PCD y sus familias.

3. Analizar las necesidades por parte de las familias y PCD como así también de las empresas y los intermediarios que se involucren en procesos de selección.
4. Generar posibles alternativas para la realización de un proceso de selección más ágil e inclusivo.
5. Proponer una mejora en la comunicación y vinculación entre las PCD y los puestos vacantes de las empresas, actuando como un nexo y medio facilitador, teniendo en cuenta las tecnologías actuales.

## 1.2 Estructura del documento

La estructura del documento se compone de tres secciones: el marco teórico, el desarrollo y las conclusiones.

El marco referencial consta de ocho apartados. El primero hace referencia a definiciones de los distintos tipos de discapacidad, que son de utilidad para comprender la temática. En el segundo, se presenta estadísticas acerca del porcentaje de personas con discapacidad a nivel nacional, provincial y local, y el porcentaje de desempleo de estas. El tercer apartado muestra las legislaciones vigentes en el país y en la provincia que benefician a las personas con discapacidad, como así también información sobre el certificado único de discapacidad. Mientras que el cuarto, define el marco impositivo y los beneficios que obtienen las empresas al contratar PCD. El quinto apartado expone los programas existentes para fomentar el empleo de PCD en la ciudad de Mar del Plata. En el sexto, se utiliza la estrategia de benchmarking para poder encontrar ejemplos de inclusión laboral en el resto del mundo. En la anteúltima sección se incluyen ejemplos de experiencias laborales de PCD en Argentina. Y por último se expone un modelo de integración laboral de PCD.

Por otro lado, el desarrollo del trabajo se compone de cuatro secciones. La primera muestra información de las empresas privadas de la ciudad de Mar del Plata con respecto a la inclusión laboral. En la segunda en cambio, se recaba información de la visión y necesidades que tienen las PCD, expertos en discapacidad y familiares. La tercera consiste en una interpretación de los datos obtenidos en las secciones anteriores y su correspondiente análisis. Y por último, se realiza una propuesta de mejora a la problemática.

Finalmente, se plantean las conclusiones del trabajo realizado.

## 2. MARCO REFERENCIAL

En este apartado se presenta la conceptualización referida a la discapacidad, el empleo, y la regulación sobre la inclusión laboral de PCD en la Argentina. Se busca brindar la información necesaria para abordar y comprender el tema a tratar en el presente trabajo, juntamente con el contexto actual de la ciudad de Mar del Plata en el cual va a situarse.

### 2.1 Definiciones

A continuación, se presentan algunas definiciones que contribuyen a la comprensión del tema planteado.

Según la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006), se define que “las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”.

Asimismo, el concepto de discapacidad evoluciona en función de las barreras del entorno que impone una sociedad específica. Sin embargo, existen distintos tipos de discapacidad que están definidas por el Servicio Nacional de Rehabilitación (SNR) del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

- ➔ Discapacidad intelectual: deficiencia o limitación de las funciones mentales como el pensamiento, la cognición, el lenguaje, el aprendizaje, la memoria, la comprensión, entre otras.
- ➔ Discapacidad psicosocial: deficiencias o trastornos del comportamiento, del razonamiento, y de los estados de ánimo, que afectan su capacidad de juicio crítico sobre sí misma, y sobre los demás.
- ➔ Discapacidad motora: deficiencias o limitaciones en las funciones motoras, la postura, o en uno o más miembros del cuerpo; la ausencia total de estos (amputación); disminución de la motricidad (paresias); o falta de sensibilidad y movilidad (plejías).
- ➔ Discapacidad sensorial visual: deficiencias, defectos, o carencia de la visión. Este tipo de discapacidad abarca las estructuras corporales del ojo, las funciones visuales, y el sistema nervioso.

- ➔ Discapacidad sensorial auditiva: deficiencias o pérdida en las funciones y estructuras auditivas. El déficit en la función auditiva se denomina “hipoacusia” y la deficiencia grave o total “sordera”.
- ➔ Discapacidad visceral: deficiencia, limitación, o daño de la función o estructura de uno o más órganos internos, lo que le dificulta el desarrollo de su vida cotidiana. Puede afectar a los sistemas cardiovascular, inmunológico, respiratorio, digestivo, renal, urológico, y otros.

Dentro de los distintos tipos de discapacidad, las mismas se pueden clasificar como transitoria o permanente. Las primeras refieren a aquellas que mediante rehabilitación y tratamiento pueden ser tratadas hasta llegar a su cura, mientras que las segundas no.

## 2.2 Estadísticas

Según el estudio de perfil de personas con discapacidad realizado por el INDEC en el año 2018, las tasas de discapacidad y desempleo del país y la Provincia de Buenos Aires son las siguientes:

	Población total	Tasa de discapacidad (%)	Total PCD	Tasa de desempleo PCD	Total PCD desempleadas
Argentina	45.000.000	10,2	4.590.000	67,8	3.112.020
Provincia de Buenos Aires	17.500.000	10,3	1.802.500	66,8	1.204.070
Ciudad de Mar del Plata	705.000	4,0	28.189	68,0	11.000

Tabla 1: Población con discapacidad y desempleo.

Fuente: INDEC.

En la Argentina, el 10,2% de la población tiene algún tipo de discapacidad siendo la tasa de desempleo de un 67,8%. El total de personas con discapacidad es de 4.590.000 y las desempleadas 3.112.020 (INDEC, 2018).

Por otro lado, la provincia de Buenos Aires representa un 38,9% de la población total del país y de esta cantidad un 10,3% son PCD. Asimismo, la tasa de desempleo es de 66,8% del total de dicha población, dando un total de 1.205.000 de desempleados.

De la totalidad de PCD, el 90,6% está alfabetizado lo que les brinda una herramienta fundamental para desarrollar habilidades. Este último porcentaje resulta ser de gran relevancia ya que representa una población que podría desarrollar una actividad laboral

acorde a las competencias que presentan de forma satisfactoria y plena, con adecuaciones pertinentes del ámbito, tareas, esquemas de trabajo o una combinación de esas condiciones (Venturiello, 2017).

El objeto de estudio en este caso es la ciudad de Mar del Plata. Actualmente, se cuentan con datos de la cantidad de certificados únicos de discapacidad emitidos en la ciudad. El Certificado Único de Discapacidad (CUD) es un documento público y gratuito que prueba la discapacidad en todo el territorio argentino. El mismo es otorgado luego de una evaluación que hace una junta formada por profesionales de distintas disciplinas. Se estima cierto error en los datos porcentuales que se utilizan ya que hay PCD que no cuentan con el mismo. Sin embargo, se toman los mismos para el desarrollo del trabajo.

Aproximadamente, en Mar del Plata viven 28.200 PCD de las cuales el 57% de las mismas se encuentran en edad de poder desarrollar una actividad laboral, siendo un total de 16.074 habitantes.

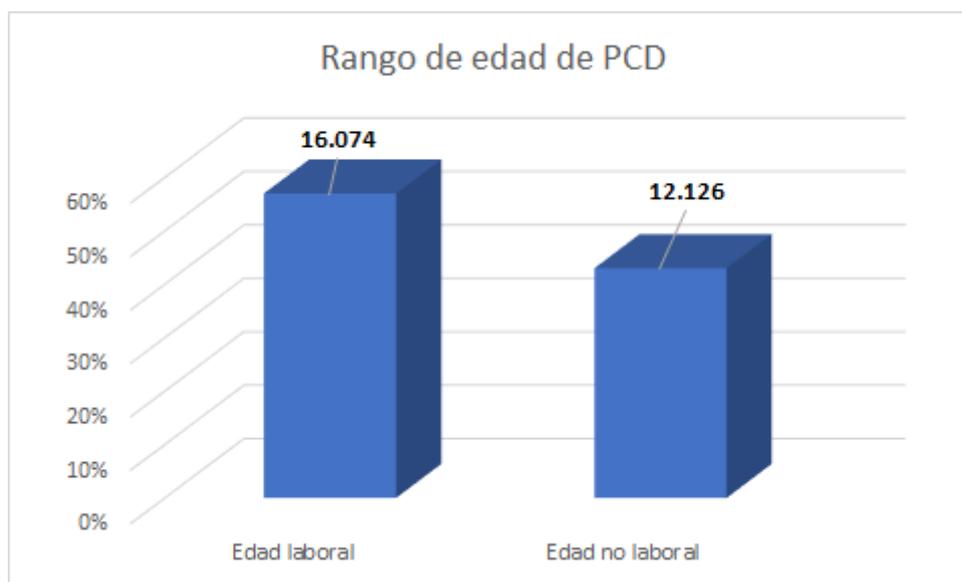


Figura 1: Rango de edad.

Fuente: MGP, 2020, Reporte de Discapacidad.

Además, el 68% de esta población se encuentra desempleada, siendo un total de 11.000 personas (Reporte de Discapacidad 2020, MGP).



Figura 2: Tasa de desempleo.

Fuente: MGP, 2020, Reporte de Discapacidad.

Como el porcentaje de PCD desempleada es mayor que la que se encuentra trabajando, esto puede representar una oportunidad en el mercado laboral actual.

## 2.3 Legislación

Seguidamente, se detalla el actual marco regulatorio que rige en la Argentina y se focaliza en la ciudad de Mar del Plata con respecto a la discapacidad, para comprender y analizar la situación actual.

### 2.3.1 Legislación Nacional

En primera instancia de rango de importancia, se encuentra la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad aprobada en el año 2006 mediante la resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas. En el Artículo 27 de la Convención, se trata el derecho al trabajo y empleo de PCD, “[...] en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad.” Además, establece la responsabilidad de los Estados Parte, entre ellos la República Argentina, de comprometerse a emplear PCD en el sector público y promover el empleo en el sector privado mediante políticas y medidas

pertinentes, que pueden incluir programas de acción afirmativa, incentivos y otras medidas (ONU, 2006).

En cuanto a la Legislación Nacional, la primera ley es la 22.431 sancionada en 1981. La misma establece un sistema de protección integral de las PCD (MJyDH, 1981). En el artículo 23 de esta ley, se establece que los empleadores que concedan empleo a PCD tendrán una deducción especial en el impuesto a las ganancias de un 70% de las retribuciones correspondiente a las PCD que trabajan en cada período fiscal. Esta misma ley, fue modificada en el año 2002 pasando a ser la ley nacional 25.689 en la cual se instaura una proporción del 4% de ocupación de puestos de trabajo para PCD del total del personal que tengan los entes públicos, empresas del Estado y empresas privadas concesionarias de servicios públicos. El porcentaje determinado es de cumplimiento obligatorio por el Estado Nacional pero quedan exceptuadas las empresas de índole privada (MJyDH, 2002).

Por otro lado, la ley 26.816 regula el régimen federal de empleo protegido a las PCD promulgada en el año 2013 (MJyDH, 2013). Dentro de las modalidades de empleo protegido se encuentran:

1. Taller Protegido Especial para el Empleo (TPEE): tiene como objetivo brindar a los miembros un trabajo especial que les permita adquirir y mantener competencias para el ejercicio de un empleo de acuerdo con las demandas de los mercados laborales locales y sus posibilidades funcionales. Deben promover para beneficio de sus trabajadores las siguientes acciones:
  - De entrenamiento para el empleo en actividades productivas o de servicio;
  - De formación y capacitación permanente de acuerdo con las necesidades de los mercados locales;
  - Toda actividad que tienda a mejorar su adaptación laboral, social y familiar;
  - Apoyo para la búsqueda laboral y asistencia para el empleo en: Talleres Protegidos de Producción, Grupos Laborales Protegidos, empresas públicas o privadas con empleo formal ordinario, empleo independiente, microemprendimientos.
2. Taller Protegido de Producción (TPP): desarrolla actividades productivas, comerciales o de servicio para el mercado, debiendo brindar a sus trabajadores un

empleo remunerado y la prestación de servicios de adaptación laboral y social que requieran.

3. Grupos Laborales Protegidos (GLP): selecciones o células de empresas públicas o privadas, constituidas en su totalidad por PCD.

Los organismos responsables de las dos primeras modalidades son entidades públicas o privadas sin fines de lucro con personería jurídica propia y deben estar inscriptos en el Registro de Organismos Responsables para el Empleo Protegido.

Si bien estas modalidades incluyen a las empresas privadas, no las “obliga” a registrarse de alguna de estas tres formas, en otras palabras, es de carácter opcional para las organizaciones privadas con fines de lucro involucrarse por ejemplo como grupo laboral protegido (Forcada, 2015).

Desde el 2003 una serie de programas promocionados por el MTEySS (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social). Uno de ellos es el PILD (Programa de Inserción Laboral para trabajadores/as con Discapacidad) que alienta la incorporación de trabajadores con discapacidad en el sector privado a través de incentivos por un tiempo determinado. La modalidad de contratación no difiere de la de un empleado convencional, por lo que los derechos y obligaciones de las partes son los corrientes en toda relación laboral, es decir, está regulada por la ley de contrato de trabajo.

### **2.3.2 Certificado Único de Discapacidad (CUD)**

Como se mencionó anteriormente el Certificado Único de Discapacidad (CUD) es un documento público brindado por el gobierno nacional cuyos beneficios son:

1. Cobertura del 100% de las prestaciones del sistema de prestaciones básicas para personas con discapacidad. Esas prestaciones incluyen: tratamientos médicos, rehabilitadores, apoyos educativos, prótesis, etc.
2. Acceso gratuito al transporte público nacional de corta, mediana y larga distancia en trenes, subtes, colectivos y micros.
3. El Símbolo Internacional de Acceso para tener libre tránsito y estacionamiento.

4. Acceso a asignaciones familiares para personas con discapacidad (asignación por hijo con discapacidad, asignación por maternidad de un hijo con algún tipo de discapacidad, etc.)
5. Eximición de algunas tasas municipales.
6. Beneficios para comprar automotores.

Para poder obtener el mismo se debe contar con determinada documentación que luego es evaluada por una Junta. En el caso de la ciudad de Mar del Plata, se trata de la Junta Evaluadora de la Dirección Municipal de Discapacidad. Se requiere:

- Certificado médico actualizado (no puede tener más de 6 meses) que debe indicar el diagnóstico completo.
- Certificados e informes de profesionales que atienden a la PCD (por ejemplo, psicólogo, kinesiólogo, etc).
- Estudios médicos realizados: deben ser originales y no tener más de 6 meses.
- Documento de identidad original y legible de la persona a ser evaluada.
- En algunos casos, los médicos deben llenar una planilla.
- Fotocopia del carnet de obra social o prepaga.
- Copia de recibo de sueldo en caso de trabajar.
- Copia de recibo de sueldo del familiar del cual la PCD es dependiente, en el caso de no trabajar.
- Copia del recibo de jubilación, en caso de serlo.

Una vez evaluada la documentación y gestionado el CUD, se establece una fecha de vencimiento y la PCD debe comenzar su trámite de renovación 60 días antes del mismo (MJyDH, 2019).

## 2.4 Marco legal impositivo y beneficios para las empresas dentro del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

Existen distintos programas que promueven la inserción laboral de PCD y brindan beneficios o ayudas económicas a las empresas y empleados que se comprometen en desarrollar los mismos. Para que la empresa pueda acceder a estos beneficios o a los programas del MTEySS (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social), las PCD deben obtener su CUD que avala la discapacidad de esa persona propiamente dicho (MTEySS, 2004). Los mismos son:

- ➔ Programa de Inserción Laboral (PIL): Otorga a los trabajadores con discapacidad la suma de \$2700 (tiempo completo) o \$1300 (tiempo parcial) durante 12 meses, que el empleador podrá descontar del monto total de la remuneración que se percibe. El MTEySS deposita estos montos en la cuenta de la persona y serán descontados del salario que le pague la empresa. Las contribuciones a la Seguridad Social serán calculadas sobre la totalidad del salario, y están a cargo del empleador.

Beneficio: quien contrata podrá contabilizar como parte del salario la ayuda económica. Asimismo, se encuentra a cargo del MTEySS el abonar a los trabajadores contratados, como mínimo, la diferencia necesaria para alcanzar el salario establecido para la categoría laboral que corresponda.

Beneficiarios: las personas beneficiarias del programa son aquellos trabajadores con discapacidad desocupados que estén en condiciones de ingresar al mercado laboral competitivo, y se encuentren inscriptos en la base de datos del MTEySS. Deberán ser mayores de 18 años con Certificado de Discapacidad Nacional o Provincial (Ley N.º 22.431, art. 3), que no se encuentren percibiendo la prestación por desempleo ni ayudas económicas de otros programas sociales, de empleo o capacitación laboral. También son beneficiarios las empresas privadas y organismos públicos interesados en la contratación de trabajadores con discapacidad.

Para participar del PIL, todo empleador interesado debe completar el formulario de solicitud de inscripción al REGICE (Registro de Instituciones de Capacitación y Empleo) y entregarlo en la Oficina de Empleo Municipal de la Red de Servicios de Empleo o ante la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral del MTEySS. Una vez otorgado el número de inscripción, se procede a la presentación de la Carta de Adhesión, a fin de garantizar la igualdad de derechos y obligaciones en la normativa laboral.

- ➔ Programa de Acciones de Entrenamiento para el Trabajo (PET): tiene como objetivo favorecer la adquisición de experiencia y conocimientos de los trabajadores con discapacidad desocupados y promover su inserción laboral a través de prácticas calificantes en el puesto de trabajo.

Beneficio: las personas beneficiarias perciben una ayuda económica mensual a cargo del MTEySS o en forma conjunta con la empresa de hasta \$2000, y con una carga horaria de 20 horas semanales. Los montos que aporta el MTEySS varían según el tipo de empresa (micro, pequeña, mediana y grande).

Beneficiarios: las personas beneficiarias del programa son aquellos trabajadores desocupados mayores de 18 años con certificado de discapacidad, que no se encuentren percibiendo la prestación por desempleo ni ayudas económicas de otros programas sociales, de empleo o capacitación laboral, y se encuentren inscriptos en la base de datos del MTEySS. También son beneficiarios las empresas privadas, organismos públicos e instituciones sin fines de lucro, interesados en la contratación de trabajadores con discapacidad.

Proyectos: la participación de los trabajadores se instrumenta a través de proyectos, que deben ser formulados y presentados ante la Oficina de Empleo Municipal de la Red de Servicios de Empleo o ante la Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral del MTEySS. Estos proyectos deben:

1. Ser formulados y ejecutados por una entidad inscripta en el REGICE.
2. Comprender acciones de capacitación y actividades de práctica en el puesto de trabajo.
3. Tener en cuenta las demandas y las posibilidades de inserción laboral en la región.
4. Contar con la asistencia de 1 tutor cada 10 participantes.
5. Brindar la cobertura de un seguro de accidentes personales a sus participantes, así como de un plan médico.
6. Tener una duración de 1 a 6 meses en el sector privado.

7. Otorgar certificados por las tareas realizadas por los colaboradores

Organismo	Duración del proyecto	Carga horaria	Ayuda económica
Sector privado	1 a 6 meses	20 horas/semana	Hasta \$2.000 (% a cargo de la empresa de acuerdo a la facturación anual)
Instituciones sin fines de lucro	3 a 8 meses	20 horas/semana	\$1.200 a cargo del MTEySS
Organismos públicos	2 a 8 meses	15 o 30 horas/semana	\$1.500 a cargo del MTEySS

*Tabla 2: Características de los proyectos*  
Fuente: Municipalidad de General Pueyrredón, Asistencia para la búsqueda de empleo.

Adicionalmente a los programas existentes, el sector privado obtiene los siguientes beneficios impositivos (MTEySS, 2004):

**1. 50% de descuento en Ingresos Brutos**

Legislación Provincial: Ley 10.592, art. 17 y Decreto 1149/90, art. 17

Los empleadores que contraten trabajadores discapacitados pueden imputar el 50 % de las remuneraciones nominales de los mismos, como pago a cuenta del impuesto sobre Ingresos Brutos. El beneficio no incluye a los trabajadores a domicilio de la Ley 12.713. Artículo 181º: “Los empleadores de personas con discapacidad, podrán imputar como pago a cuenta del impuesto sobre los Ingresos Brutos, el equivalente al cincuenta por ciento (50 %) de las remuneraciones nominales que perciban éstas.

Dicha deducción se efectuará en oportunidad de practicarse las liquidaciones de acuerdo a lo establecido en el capítulo asignado a la Determinación, Liquidación y Pago ( Art. 197 Ley 10.397 y sus modificatorias). En ningún caso, el monto a deducir sobrepasará el impuesto determinado para el período que se liquida, ni tampoco originará saldos a favor del contribuyente. Quedan excluidas en esta norma las personas Discapacitadas que realicen trabajos a domicilio.”

Los empleadores deberán presentar previamente ante la Dirección General de Rentas la documentación que acredite la denuncia e inscripción del empleado discapacitado en el sistema previsional. Con cada Declaración Jurada anual, debe acompañar certificado del organismo previsional sobre continuidad del aporte. La deducción alcanza el pago de los importes mínimos dispuestos por los art. 640 y 641 de la Normativa Serie B 1/04.

Ley 10.397 - Código Fiscal. Artículo 197°: “En la declaración jurada del anticipo mensual o bimestral y determinado el impuesto a abonar, se deducirá del mismo el importe de las retenciones que se hubieren realizado en dicho lapso, procediéndose al ingreso del saldo resultante a favor del Fisco”.

## **2. Prioridad a las empresas que contraten personas con discapacidad**

Ley 10.592 - Art. 8 Bis: “Los sujetos enumerados en el primer párrafo del artículo anterior, priorizarán, de acuerdo con la forma que establezca la reglamentación, las compras de insumos y provisiones de aquellas empresas que contraten a personas discapacitadas, situación que deberá ser fehacientemente acreditada.”

## **3. 70% de descuento en ganancias**

Legislación Nacional: Ley 22.431, art. 23 modificado por Ley 23.021.

Los empleadores que concedan empleo a personas discapacitadas tendrán derecho al cómputo de una deducción especial en el impuesto a las ganancias, equivalente al 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.

Artículo 8 bis: “El Estado Nacional, organismos descentralizados o autárquicos, entes públicos no estatales, empresas del estado y empresas privadas concesionarias de servicios públicos, 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 discapacitadas, situación que deberá ser fehacientemente acreditada.” (Incorporado por Ley 25.689).

## **4. 50% de descuento en contribuciones patronales al contratar por tiempo indeterminado**

Ley N° 24.013

Artículo 87: “Los empleadores que contraten trabajadores discapacitados por tiempo indeterminado gozarán de la exención prevista en el artículo 46 sobre dichos contratos por el período de un año, independientemente de las que establecen las leyes 22.431 y 23.031 (Conf. Nota 408/04, Dirección de Asesora Legal y Técnica, AFIP)”.

Artículo 88: “Los empleadores que contraten un cuatro por ciento (4 %) o más de su personal con trabajadores discapacitados y deban emprender obras en sus establecimientos para suprimir las llamadas barreras arquitectónicas, gozarán de créditos especiales para la financiación de estas.”

## **5. Obra Social y A.R.T.**

Ley N° 24.013

Art. 89: “Las obras sociales están obligadas a incorporar trabajadores discapacitados, ya que los mismos tienen derecho a la Prestación Médica Obligatoria (PMO). Con respecto a las Aseguradoras de Riesgo de Trabajo (A.R.T.) estas no pueden cobrar un importe mayor por incorporar trabajadores discapacitados. Los contratos de seguro de accidentes de trabajo no podrán discriminar ni en la prima ni en las condiciones, debido a la calificación de discapacitado del trabajador asegurado.”

### **2.5 Programas existentes en la ciudad de Mar del Plata**

En la ciudad de Mar del Plata, existen algunos programas que promueven la inclusión en el mercado laboral de PCD y se asocian a la legislación nacional ya existente (MGP, 2019). Dentro de estos programas se encuentra:

1. Promover la Igualdad de Oportunidades de Empleo: Programa Especial de Formación y Asistencia Técnica para el Trabajo para trabajadores con discapacidad.

El objetivo es brindar a las personas con discapacidad, a través de los organismos habilitados para tal fin, cursos de capacitación que permitan incrementar competencias, mejorar las condiciones de empleabilidad y apoyar la búsqueda de empleo u ocupación.

Pueden inscribirse aquellos trabajadores desocupados que requieran adquirir nuevas competencias o mejorar sus condiciones para la búsqueda y obtención de empleo. También trabajadores ocupados que requieran de nuevos saberes para lograr mayor nivel de competitividad y profesionalidad.

Cabe destacar que este proyecto queda en manos de organismos que tengan experiencia en capacitación y en la temática de discapacidad, es decir, que depende de la existencia de organizaciones interesadas en abordar esta temática.

## 2. Programa de Inserción Laboral para Trabajadores con Discapacidad

El objetivo es promover la inserción laboral de los trabajadores con discapacidad en el sector privado, a través del otorgamiento de mayores incentivos a los empleadores para su contratación. Los beneficiarios son trabajadores con discapacidad desocupados en condiciones de ingresar al mercado laboral competitivo, mayores de 18 años, que no perciban ningún beneficio de la Seguridad Social. Deberán tener Certificado de Discapacidad Nacional o Provincial (Ley N° 22.431 art. 3). También las empresas privadas y organismos públicos (municipales / provinciales) interesados en la contratación de trabajadores con discapacidad.

Los trabajadores con discapacidad perciben la suma de dinero durante 12 meses, que el empleador puede descontar del monto total de la remuneración a percibir.

Por otro lado, en los casos que corresponda, compatible con la aplicación de los beneficios impositivos nacionales y provinciales que se encuentran vigentes para la inserción laboral de trabajadores con discapacidad, mencionados anteriormente.

## 3. Programa de Acciones de Entrenamiento para el Trabajo para trabajadores con discapacidad (Sector Público y Privado)

El objetivo es favorecer la adquisición de experiencia y conocimientos de las personas con discapacidad, debidamente certificada en oficios demandados localmente mediante su participación laboral en el puesto de trabajo. Este programa incluye a trabajadores con discapacidad desocupados mayores de 18 años, con certificado de discapacidad nacional o provincial de acuerdo a lo establecido en el art. 3 de la Ley N° 22.431, como así también organismos públicos, empresas privadas e instituciones sin fines de lucro.

El programa establecido debe designar como organismos responsables públicos, empresas privadas e instituciones sin fines de lucro. Se debe designar un tutor para la coordinación y dirección del proyecto y aportar a cada participante una compensación para gastos de traslado y refrigerio, así como la certificación del entrenamiento y la ART.

Los proyectos deben ser formulados teniendo en cuenta las demandas y las posibilidades de inserción laboral en la región. Cuentan con actividades de práctica en

el puesto de trabajo y acciones de capacitación. Pueden tener una duración de 6 meses en el sector privado y de 1 a 8 meses en el sector público y de 3 a 8 meses en las instituciones sin fines de lucro. Los beneficiarios percibirán una ayuda económica mensual.

#### 4. Programa de Empleo Independiente para Personas con Discapacidad

El objetivo es la inserción laboral autónoma de trabajadores con discapacidad en pequeñas unidades económicas productoras de bienes y servicios. Asimismo, el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores con discapacidad, que decidan emprender una actividad económica independiente. Juntamente con la articulación local de los sectores públicos y privados para facilitar el desarrollo y la sustentabilidad de los emprendimientos productivos asistidos.

Los beneficiarios son quienes se encuentren adheridos al programa Promover, anteriormente mencionado, deben ser mayores de 18 años y poseer CUD.

Se otorgan subsidios para emprendimientos individuales o asociativos y se brindan cursos y acompañamiento de gestión de emprendimiento productivo.

Si bien la incorporación de estos programas es de gran ayuda en el ámbito laboral para PCD dentro de la ciudad de Mar del Plata, todavía un 66,8% de este grupo no posee un empleo ni puede abastecerse económicamente por sí mismos. Además, los programas que incluyen a empresas privadas son opcionales por lo que muchas de estas no saben de su existencia o no están interesadas en los mismos.

## 2.6 Benchmarking

Se utiliza la técnica de *benchmarking* para evaluar y analizar los procesos, productos, servicios y/o demás aspectos de otras compañías, tomándolos como punto de referencia para futuras estrategias y decisiones. La intención es aprender de la experiencia de los demás para mejorar tu propio desempeño.

“Entendemos *Benchmarking* al proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos/externos contra los de un reconocido líder de mercado, tanto interior como exterior al mercado de referencia” afirma David T. Kearns, director general de Xerox Corporation. Concretamente Xerox Corporation fue la primera en aplicar el *Benchmarking* en 1979 como técnica y proceso competitivo frente a sus competidores.

A lo largo del mundo, hay distintas empresas que ya aplican las políticas de inclusión de PCD en el ámbito laboral. Algunos ejemplos de organizaciones privadas con fines de lucro y países que trabajan en conjunto son:

❖ Chile:

1. SICC limitada: ofrece servicios de cobranza y centro de atención telefónica.

La empresa propuso un proyecto de integrar PCD a su fuerza laboral y gracias a la participación de la Oficina de Intermediación Laboral de FONADIS en Chile lograron concretarlo. Los valores de igualdad de oportunidad, diversidad y responsabilidad social son aquellos que respaldaron esta iniciativa.

La barrera más importante que tuvieron que superar fue la resistencia al cambio de la organización en general ya que inicialmente se desconocían cuáles serían los resultados que obtendrían con una iniciativa como ésta. Los resultados fueron positivos, desde el clima laboral, consiguiendo que las personas perciban y valoren la compañía a la que pertenecen, lo cual genera mejores profesionales y por ende mayor productividad.

Asimismo, el integrar PCD tuvo un impacto muy positivo con los clientes debido a que pone en manifiesto la calidad de personas que hay detrás del negocio, y que se suma a la entrega de confianza e integridad que marca la diferencia en un rubro como el de la cobranza. Por otra parte, las PCD contratadas son leales, comprometidas, responsables y estables.

El proceso de reclutamiento de personal es un trabajo conjunto entre la Oficina de Intermediación Laboral que determina los cargos vacantes, características del lugar de trabajo, accesos e instalaciones, y luego preselecciona y envía una nómina de candidatos. Por su parte SICC elabora el perfil del cargo en función de las habilidades requeridas para la posición y realiza las entrevistas. El proceso de selección incluye entrevistas, las cuales son hechas por el gerente general y gerente desarrollo.

Hoy cuentan con 10 PCD contratadas a lo largo del país. La mayoría ocupa el cargo de ejecutivo de cobranza. Las adaptaciones requeridas han sido tener sillas más cómodas para aquellas personas que cuentan con prótesis. Una vez seleccionado y contratado el candidato, se le somete a un proceso de inducción que dura una semana. Este proceso es teórico y práctico ya que debe aprender sobre el marco legal asociado a la cobranza y las herramientas de computación que le permiten hacer bien su trabajo, como así también las habilidades requeridas para el puesto específico.

En cuanto a la necesidad de seguimiento, en el caso de SICC no se ha requerido una supervisión diferente a la que reciben los demás empleados, existe un supervisor cada 10 personas y él es quien vela por el desempeño de todo su equipo. Hace seguimientos mensuales de metas, cantidad y calidad del trabajo realizado (Calderón, 2005, p.27).

## 2. Mcdonald 's Chile Limitada: restaurante de comida rápida.

La iniciativa de integrar PCD nace de los valores que promueve la empresa que son: la diversidad, la valoración de las diferencias, su aporte en el trabajo en equipo y la igualdad de oportunidad.

Cuando los candidatos se presentan se les pide un informe psicodiagnóstico orientado a identificar las habilidades socio-laborales, el cual se complementa con una evaluación laboral, que realiza Fonadis, para determinar sus habilidades en el trabajo. Con esta información cada candidato es entrevistado por un Consultor de Recursos Humanos, junto con su tutor o apoderado para detectar y/o contrastar las habilidades descritas en los informes, describir en qué consiste el trabajo, cuáles son los beneficios y obligaciones y resolver dudas.

Una vez seleccionado y contratado el candidato, se le somete a un proceso de inducción cuya duración depende de las habilidades y capacidad de aprendizaje de cada persona, pero generalmente son jornadas de 16 a 20 horas semanales. Se implementa una evaluación y seguimiento mensual a través del cual se evalúan las habilidades laborales y sociales de los nuevos trabajadores, información que utilizan para aumentar las jornadas laborales o rotarlos de función. Antes de iniciar la jornada laboral los empleados son presentados a los gerentes de los restaurantes y al entrenador que tiene a su cargo la capacitación y seguimiento inicial del trabajador. Cada vez que se realiza una integración nueva, esta es comunicada a sus nuevos compañeros de trabajo para explicar claramente, de qué se trata el programa de integración. El objetivo de esta comunicación es orientar al equipo del restaurante de cómo ayudar a la integración de su nuevo compañero a las tareas que le han sido asignadas y resolver dudas que pueden surgir.

Una de las barreras más importantes de sortear es el prejuicio de los mismos trabajadores que tienden a sobreproteger y no dar un trato igualitario a sus nuevos compañeros. Sin embargo, los resultados son positivos, ya que el ambiente laboral mejora y en consecuencia el compromiso, consiguiendo que todas las personas perciban y valoren los puestos de trabajo y la compañía a la que pertenecen.

Actualmente cuentan con 49 personas discapacitadas a lo largo del país proyectando un aumento del 20% en lo que resta del año. La mayoría ocupan cargos en el área de limpieza de comedores y cocina fría. En general no se ha requerido mayor inversión en adaptaciones físicas del entorno laboral. Las adaptaciones requeridas han sido mínimas, y hacen referencia a mejorar la accesibilidad y el espacio de un baño, y la instalación de un sistema de luces para que personas con Hipoacusia se den cuenta cuando se requiere su atención (Calderón. 2005, p.30).

❖ España:

1. ILUNION: grupo corporativo de empresas sociales propiedad de la ONCE y de su Fundación.

Su misión es desarrollar acciones empresariales innovadoras y competitivas que favorezcan la inclusión laboral de las personas con discapacidad, manteniendo el equilibrio entre los valores económicos y sociales. La inclusión de PCD en un entorno profesional y la incorporación del concepto de “diseño para todos” en la cadena de valor, conforman la identidad corporativa y su principal ventaja competitiva. Está compuesta por más de cincuenta líneas de negocio estructuradas en cinco divisiones: Servicios integrales; Sociosanitario; Consultoría; Viajes, Turismo y Ocio; y Comercialización.

En España, ILUNION es líder en el sector de la tecnología y la accesibilidad; también lo es en el sector de la lavandería industrial. Cuenta con 31.000 profesionales, de los cuales el 32% son PCD.

Esta empresa considera que la integración laboral de PCD constituye una buena oportunidad para fomentar la innovación en la gestión de la diversidad y el talento. La política de recursos humanos es un elemento clave. Los sistemas de remuneración y fijación de objetivos se basan en metas tanto económicas como sociales. Todos los procesos de recursos humanos (reclutamiento, selección y contratación, evaluación del desempeño de los empleados, programas de seguridad y salud, herramientas de desarrollo profesional, procesos de diálogo, conciliación profesional y personal, y programas de ayudas sociales para la plantilla) tienen en cuenta el gran número de empleados con discapacidad y sus necesidades específicas.

ILUNION realiza análisis de accesibilidad y usabilidad en el lugar de trabajo de manera continua. Ofrece puestos y herramientas de trabajo adaptados, canales de comunicación accesibles internos (intranets, boletines, etc.) y externos (sitios web, entornos multimedia,

etc.), y soluciones generales adaptadas a necesidades específicas. Otra fuente de innovación en ILUNION es el desarrollo de productos y servicios accesibles para las personas con discapacidad. Dentro de estos productos se encuentran: Medicamento Accesible Plus, que facilita la lectura de los prospectos de los medicamentos a las personas con discapacidad visual y las personas mayores; Buscador Accesible para Viajes Accesibles; el proyecto Apsis4all (cajeros y máquinas expendedoras accesibles); y el proyecto ICARUS para facilitar el transporte aéreo de las personas con movilidad reducida. (Fundación ONCE, p.15)

❖ Francia:

1. L'oréal: empresa de cosméticos y belleza.

La organización desarrolla desde 2008 una estrategia de ámbito mundial en favor de la inclusión laboral de PCD. Esta estrategia se centra en cinco pilares: crear conciencia sobre las discapacidades, promover la accesibilidad a la información y a los lugares de trabajo, establecer alianzas estratégicas, contratar a personas con discapacidad y asegurar su desarrollo profesional a largo plazo.

En 2011, L'Oréal se unió como socio fundador, junto con el Ministerio de Trabajo y Política Social de Italia, y la multinacional española Telefónica, a la Red Europea de Responsabilidad Social Empresarial y Discapacidad (RSE+D) liderada por la Fundación ONCE. El objetivo de esta Red de cooperación transnacional es promover la inclusión social y el acceso al empleo de las personas con discapacidad en Europa.

A fin de acelerar la inclusión de la discapacidad en sus filiales, L'Oréal ha instaurado los "Disability Initiatives Trophies (DIT)", una competición interna que busca dar a conocer los esfuerzos de las filiales del Grupo en favor de la inserción laboral de las personas con discapacidad. Los premios, que desde 2008 se celebran cada dos años y que en un principio se limitaron exclusivamente a Francia, se han internacionalizado, de tal modo que en 2012 contaron con la participación de 14 países. En 2014, adquirieron una escala mundial, pues las 65 filiales presentaron al menos un proyecto en favor de la inclusión profesional de personas con discapacidad. En 2013, L'Oréal Chile recibió el reconocimiento gubernamental «Sello Inclusivo» gracias a su trabajo en el ámbito de la accesibilidad.

L'Oréal también ha firmado un acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para integrarse en la Red global sobre empresas y discapacidad con el objetivo de compartir sus buenas prácticas e interactuar con grupos de interés, tales como organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles y otras empresas. (Fundación ONCE, p.17)

❖ Sudáfrica:

1. Standard Bank: servicios bancarios internacionales.

Esta organización puso en marcha un programa sobre discapacidad después de la aprobación de la Ley de equidad en el empleo de 1998, que exigía a las empresas aumentar la presencia de personas con discapacidad.

La accesibilidad es un elemento importante de la política sobre discapacidad de Standard Bank. Se establece un presupuesto que se asigna y administra a nivel central, para aparatos y software especiales con el objetivo de ajustar y adaptar el lugar de trabajo para los empleados con discapacidad. De este modo, se logra eliminar una barrera importante para la contratación de PCD. A nivel externo, Standard Bank está mejorando la accesibilidad de sus instalaciones y servicios para sus clientes, incluidos los cajeros automáticos y las sucursales. Este trabajo se complementa con sesiones de capacitación del personal directivo y campañas de concienciación. Informar sobre la discapacidad ayuda al banco a evaluar y reflexionar continuamente sobre sus políticas de discapacidad

También se trabaja conjuntamente con entidades de contratación especializadas para encontrar trabajo para las PCD. (Fundación ONCE, p.19)

## 2.7 Ejemplos de inclusión en Argentina

Luego de realizar el *benchmarking* se procede a indagar sobre las compañías que están llevando un proceso de inclusión dentro de Argentina.

En primer lugar, se encuentra la empresa Incluyeme junto con Accenture Argentina e Instituto Madero, quienes desarrollaron capacitaciones gratuitas que tuvieron el objetivo de acompañar a personas con discapacidad en Argentina para potenciar su desarrollo personal y profesional. Su desafío fue capacitar a 500 personas con discapacidad en habilidades blandas y técnicas logrando su desarrollo profesional y potenciando sus oportunidades laborales.

A continuación, se presentan las siguientes experiencias de organizaciones que llevan un proceso de inclusión en sus empresas. Los casos son extraídos de la guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para empresas realizado por la Universidad Di Tella:

✓ Caso Accenture - Programa Sin Barreras - Argentina:

El Programa “Sin Barreras” es una iniciativa de Accenture que nace en el año 2006 para facilitar las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad, brindándoles el apoyo y el seguimiento necesario para una adecuada adaptación al mundo laboral.

*“Tuvimos la experiencia de trabajar con un caso de un empleado con discapacidad visual (ceguera), donde la inclusión plena en el equipo no se logró tan fácilmente, ya que en su momento veíamos ciertas dificultades para socializar. Sabíamos que él había atravesado muchas barreras para poder formarse y estudiar, y que logró recibirse con ayuda de su madre, quien le leía y grababa todo el material que no era accesible, para que luego él pudiera estudiarlo. Se recibió de contador y durante muchos años buscó activamente trabajo sin éxito y nunca había podido ejercer.” (Programa sin barreras, Accenture).*

Sin embargo, fuimos logrando su desarrollo e integración, y actualmente lidera la implementación de una herramienta en el área de Compras, y es un claro ejemplo de la importancia de haber obtenido una oportunidad. De tolerar varias situaciones de frustración por no poder conseguir un trabajo como el resto de sus colegas, pasó a estar trabajando a la par de un montón de personas, relacionándose tanto desde lo laboral, como desde lo social”.

✓ Caso Mercedes Benz - Argentina:

*“Edgardo se desempeña como colaborador en el servicio del Comedor Industrial de Virrey del Pino, La Matanza, desde el año 1994. Edgardo tiene síndrome de Down y ha logrado superar toda expectativa personal y de cualquier organización. Desempeña sus tareas igual o mejor que personas que no tienen discapacidad, tiene persistencia y, además, logra llegar al trabajo después de un viaje de 1 hora y media, saliendo a las 4.30 de la mañana de su casa. Trabaja jornada completa y regresa a su casa a las 18.30 horas. Edgardo tiene una rutina y un presentismo que no tienen otras personas.” (Mercedes-Benz, Argentina)*

En esos 20 años de antigüedad de Edgardo en la empresa, tuvimos una rotación de ciclos de 7 años de cada proveedor en el comedor, y la condición de reanudación de ese servicio tenía que ver con que Edgardo siguiera en relación”.

Caso Unilever - Argentina:

*“Actualmente tenemos un grupo de personas sordas trabajando en tres de nuestras plantas. Hace más de siete años, Unilever hizo un acuerdo con una escuela de chicos sordos y de ahí se contrató a siete chicos. La compañía ayudó a uno de ellos a realizarse la operación de oído, a partir de la cual pudo recuperar su audición. Los chicos pudieron adaptarse a los*

*roles sin necesidad de realizar adaptaciones de las responsabilidades. Es decir, estos roles los puede cumplir cualquier persona, tenga o no alguna discapacidad. Lo más notable es que, a pesar de las dificultades para comunicarse y la falta de conocimiento del lenguaje de señas de la mayoría de los compañeros, uno de ellos hoy ocupa el cargo más alto en una línea de producción.” (Unilever, Argentina)*

Si bien se han realizado talleres de lengua de señas, sorprendió el compromiso de todos los empleados y la voluntad para adaptarse a los compañeros con discapacidad, especialmente en temas de comunicación, entrevistas de desarrollo y feedback. Esto surgió de manera espontánea, no forzada”.

## **2.8 Modelo de integración laboral de PCD**

Además, se procede a explicar un modelo de integración laboral de PCD de forma que sirva de guía para entender y ayudar a las empresas en este proceso. El mismo consta de una serie de pasos que deben seguirse en caso de que una organización se encuentre interesada en integrar PCD a su equipo (Calderón, 2005).

**PASO 1:** Incluir la integración en los valores y cultura de la empresa.

Los valores que las organizaciones deben incluir en su filosofía y cultura corporativa, si van a integrar a PCD son:

- Actuar constantemente en pos de la no-discriminación por razones externas a las competencias requeridas para un cargo.
- Reconocer y valorar la importancia de las diferencias y el debate para crear nuevas soluciones.
- Creer en la equidad e igualdad de oportunidades al reclutar y promocionar a los empleados.
- Sentir y creer que ningún empleado es tan importante como todos ellos juntos.
- Estimular el trabajo en equipo.
- Buscar constantemente el talento y las competencias en las personas.
- Respetar y valorar a las personas por lo que son y aportan al equipo y a la organización.
- Valorar el apoyo que los empleados brindan a los demás en el logro de los objetivos.

- Tener una responsabilidad social hacia la comunidad en que se inserta.

**PASO 2:** Generar perfiles de competencias para los distintos cargos.

La organización debe generar perfiles de responsabilidad y análisis de cargo flexibles, que incluyan la equidad y no la igualdad de condiciones. Es decir, considerar las competencias reales que requiere un determinado cargo, y no factores que no tengan directa relación con el adecuado desempeño de una función. Así, las exigencias se encuentran basadas en los requisitos del puesto de trabajo y en las habilidades de la persona, lo que asegura una alineación a las estrategias organizacionales y un desempeño efectivo del empleado, respectivamente. Un modelo de cuadro que puede utilizarse a la hora de describir las competencias necesarias para un determinado puesto de trabajo es:

Puesto de trabajo	Personas que pueden ejecutarlo	Descripción del trabajo	Exigencias físicas/psíquicas	Entrenamiento requerido	Requerimientos iniciales	Horario flexible	Dispositivos y tecnologías de apoyo existentes
-------------------	--------------------------------	-------------------------	------------------------------	-------------------------	--------------------------	------------------	--

*Tabla 3: Descripción de competencias y puestos de trabajo para PCD.*

*Fuente: Calderón., 2005.*

\*Aclaración: Dentro de los dispositivos y tecnologías de apoyo también se tiene en cuenta el teletrabajo que se presenta como una oportunidad para las PCD ya que pueden trabajar desde su hogar que generalmente ya se encuentra previamente adaptado en función a la discapacidad que presentan.

**PASO 3:** Reclutar y seleccionar según la capacidad del postulante.

Es necesario crear un proceso de reclutamiento y selección distinto al que se aprende en las universidades o cursos de Recursos Humanos en el cual no se excluya a las PCD.

Los factores que se pueden tomar en cuenta a la hora de plantear una nueva forma de selección inclusiva de personal son:

a) Canales de Reclutamiento: Elegir aquellas personas del área de Recursos Humanos que atraigan y promuevan a las personas por sus habilidades. Además, determinar el tipo y cantidad de puestos que serán asignados a PCD. Por otro lado, es de gran ayuda contar con un Programa de Inclusión liderado por una organización que genere un nexo entre las PCD y la empresa. Asimismo, muchas de estas organizaciones realizan las primeras

etapas del proceso de selección, es decir, la entrevista individual e informe de definición de habilidades.

b) Entrevista individual: La entrevista de selección evalúa las características personales, laborales, competencias y habilidades de la PCD con el fin de que la misma sea idónea para el cargo en cuestión. Al tratarse de PCD, es recomendable que la misma la realice un psicólogo, terapeuta ocupacional y personal de RRHH capacitado en discapacidad de forma de poder reconocer las competencias y habilidades necesarias para estimar la potencialidad de la persona. La entrevista debe evaluar:

- Recepción de instrucciones básicas
- Capacidad de realizar una tarea por períodos determinados de tiempo
- Tipo y calidad de las relaciones humanas
- Lenguaje
- Nivel de comprensión verbal
- Motricidad gruesa
- Motivación por el cargo
- Compromiso e identificación con la organización
- Capacidad de desplazamiento en forma independiente y distancia entre su hogar y el trabajo (recomendable)
- Habilidades cognitivas y psicomotoras de los potenciales trabajadores para poder planificar la capacitación, horas de trabajo, tareas y seguimiento que recibirán, para que ejerzan adecuadamente sus funciones.

c) Entrevista familiar: Es importante la realización de una entrevista con familiares directos de los candidatos con el objetivo de comprometer a la familia para funcionar como facilitadora del proceso. Los factores que se deben evaluar en la entrevista con la familia son:

- Disposición a otorgar autonomía al candidato;
- Concepto y actitud que posee la familia sobre el trabajo;
- Capacidades y limitantes que consideran posee el candidato;

- Compromiso e identificación con la marca;
- Motivación para participar del proyecto de integración: se debe aclarar a las familias las condiciones y modalidad de trabajo, remuneración, beneficios y condiciones del programa. Algunas veces la integración de personas con discapacidad fracasa, por medidas proteccionistas de su familia y porque los nuevos trabajadores comienzan a ser más independientes y esto incomoda a sus familiares, quienes se resisten al cambio en los roles comúnmente asignados a sus miembros.

Las entrevistas familiares se realizan cuando la persona es dependiente en su totalidad de sus padres, esto puede ser el caso de discapacidades mentales. En el caso de se trate de una persona independiente, como por ejemplo, con discapacidad motora no es necesaria ya que se vale por sí misma.

**PASO 4:** Incluir la integración en las estrategias de comunicación.

Las empresas deben comunicar interna y externamente su visión, valores y procedimientos sobre la implementación de un programa de integración. La comunicación interna es de suma importancia ya que es necesario involucrar a los empleados con la visión y valores que justifican y crean las bases para implementar el programa de integración. Asimismo, la comunicación externa sirve para derribar las concepciones y prejuicios sobre el derecho a trabajar y el desempeño que tienen en sus puestos de trabajo, las personas con discapacidad.

**PASO 5:** Capacitación interna.

Se debe capacitar y preparar a los empleados para que generen un ambiente laboral propicio, fomentando la integración de PCD. Se debe orientar, informar y motivar a los empleados para poder gestionar la integración en los distintos puestos de trabajo.

Si no se realiza una capacitación sobre el tema, los nuevos trabajadores pueden sufrir graves consecuencias en su autoestima si, eventualmente, sus compañeros de trabajo los rechazan. Además se busca que todos los trabajadores obtengan un nivel máximo de productividad y que se sientan a gusto en el espacio de trabajo.

**PASO 6:** Acompañamiento profesional.

Se debe orientar y preparar al nuevo empleado para que desarrolle las funciones que se desempeñan en el determinado puesto de trabajo. El cronograma de capacitación y sus

actividades debe ser efectuado por la persona a cargo de la integración. Para ello es de suma importancia contar con terapeutas ocupacionales, en caso de ser necesario según el tipo de discapacidad, que se ocupen de dar soporte a las PCD de forma que puedan realizar más cómodamente su trabajo.

El entrenamiento debe desarrollarse en función del informe que contiene las habilidades cognitivas y psicomotrices, por lo tanto, los contenidos, herramientas educativas y tiempo designado para llevar a cabo esta actividad son relativos a cada persona que ingresa al programa. Sin embargo, este informe debe ser opcional, es decir, no se debe obligar a las PCD a realizarlo. Según la capacidad de aprendizaje de la persona, se debe planificar la cantidad de horas asignadas para este período.

#### **PASO 7:** Seguimiento combinado.

Las empresas deben asignar a un empleado mediador para acompañar a estas personas durante sus primeros meses y que vaya evaluando el trabajo realizado, al igual que la percepción de los empleados y clientes, y que la asignación de horas y días de trabajo vaya progresando, en función de los avances presentados por estas personas y el ambiente que se ha generado.

Dentro de los aspectos laborales a evaluar se encuentran: el ambiente de trabajo y relación que se ha establecido con los compañeros y superiores; la conducta laboral: puntualidad, ausentismo, cumplimiento de tareas, accidentabilidad, ritmo y calidad del trabajo; las necesidades de acondicionamiento del espacio físico, accesibilidad al puesto, entrenamiento adicional y por último el apoyo y percepción familiar.

#### **PASO 8:** Plan de carrera.

Es importante considerar que después de un tiempo de estar trabajando las PCD pueden rotarlas a otros puestos de trabajo, de forma vertical u horizontal. Los desarrollos verticales, son las promociones tradicionales en las que a las personas se les asciende a un puesto de mayor nivel y responsabilidad. Por otro lado, el desarrollo horizontal, con el que se busca mejorar la condición laboral, reconociendo al empleado a través de la especialización. Con ello se logra motivar y generar una expectativa diferente al trabajador.

Esta guía de pasos sirve para cualquier tipo de empresa, sin importar tamaño ni tipo de organización. Una de las barreras más difíciles de romper es la de la resistencia al cambio de los empleados y también los prejuicios que presentan frente a la temática de discapacidad.

Es importante hacer énfasis en las capacitaciones sobre este tema y también la integración del mismo en la cultura organizacional.

### **3. DESARROLLO**

Para comenzar a desarrollar la propuesta de mejora en torno a la inclusión laboral de personas con discapacidad en la ciudad de Mar del Plata, se procede a realizar un estudio de campo. De esta forma, se puede obtener un diagnóstico parcial de la situación actual en la ciudad. En primer lugar, se lleva a cabo un formulario de encuestas para el sector privado, seguido a la realización de entrevistas a los expertos en relación con la discapacidad, familias y PCD.

El fin es recolectar información de los grupos de interés, analizar la misma y en función a ello, proponer un plan de acción que se adecue a las necesidades de ambos actores.

#### **3.1 Sector privado**

El objeto de estudio del presente trabajo se centra en las empresas privadas de la ciudad de Mar del Plata. Para poder realizar un diagnóstico de la situación actual en torno al sector previamente mencionado, se confecciona una encuesta en la plataforma Google Forms, adjuntada en el Anexo 1, de manera que pueda ser respondida por responsables de RH y/o gerentes o responsables de las organizaciones. La misma es diseñada en base a material bibliográfico previamente revisado y la muestra se considera intencional, no probabilística.

El formulario está compuesto por preguntas abiertas y cerradas en la temática de Políticas de Inclusión de PCD las distintas empresas en estudio. La misma es administrada a una muestra que se caracteriza por ser intencional, no probabilística.

##### **3.1.1 Resultados de la encuesta realizada al sector privado**

A continuación, en este apartado se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al sector privado de la ciudad de Mar del Plata. La cantidad de respuestas obtenidas es 45, de las cuales el 42,2% corresponden a organizaciones que se dedican a la industria manufacturera y el 64,4% al servicio.

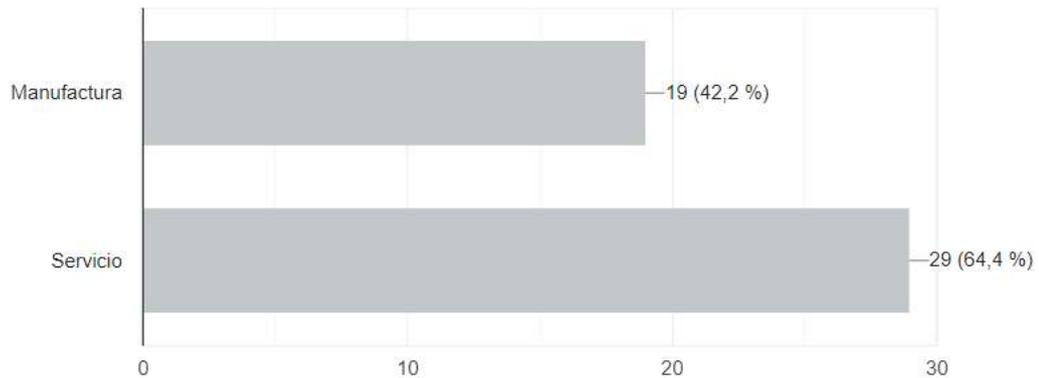


Figura 3: Tipo de empresas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Secretaría de la PyME y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, se clasifica a las empresas de acuerdo a su tamaño según las ventas anuales en pesos, en micro, pequeñas, medianas y grandes. El 26,7% hace referencia a micro empresas, el 42,2% a pequeñas, el 11,1% a medianas y el 20,0% a grandes. De estas últimas solo 2 pertenecen a organizaciones que no son originarias de la ciudad de Mar del Plata, es decir, son sedes de otras empresas de Buenos Aires.

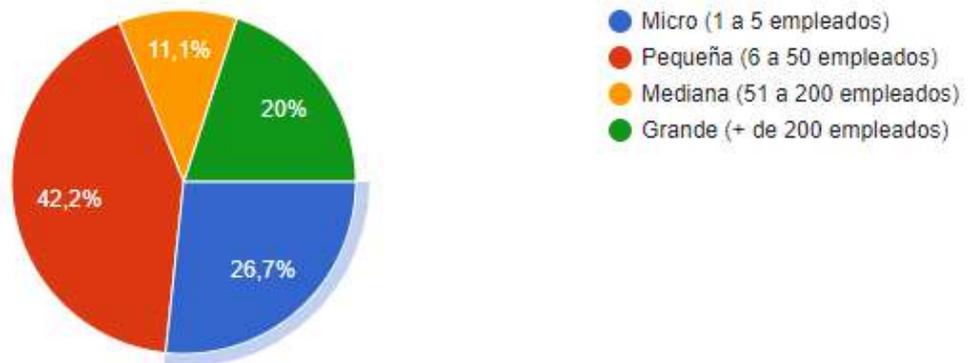


Figura 4: Tamaño de empresa encuestadas.

Fuente: Escala PYME Resolución de la SECRETARIA DE EMPLEO N° 2.186/10.

Para comenzar a indagar acerca del conocimiento de las empresas sobre los beneficios de contratar PCD, la primera pregunta hace referencia al conocimiento por parte de las empresas de los beneficios de contratar PCD, la cual arroja los siguientes resultados:

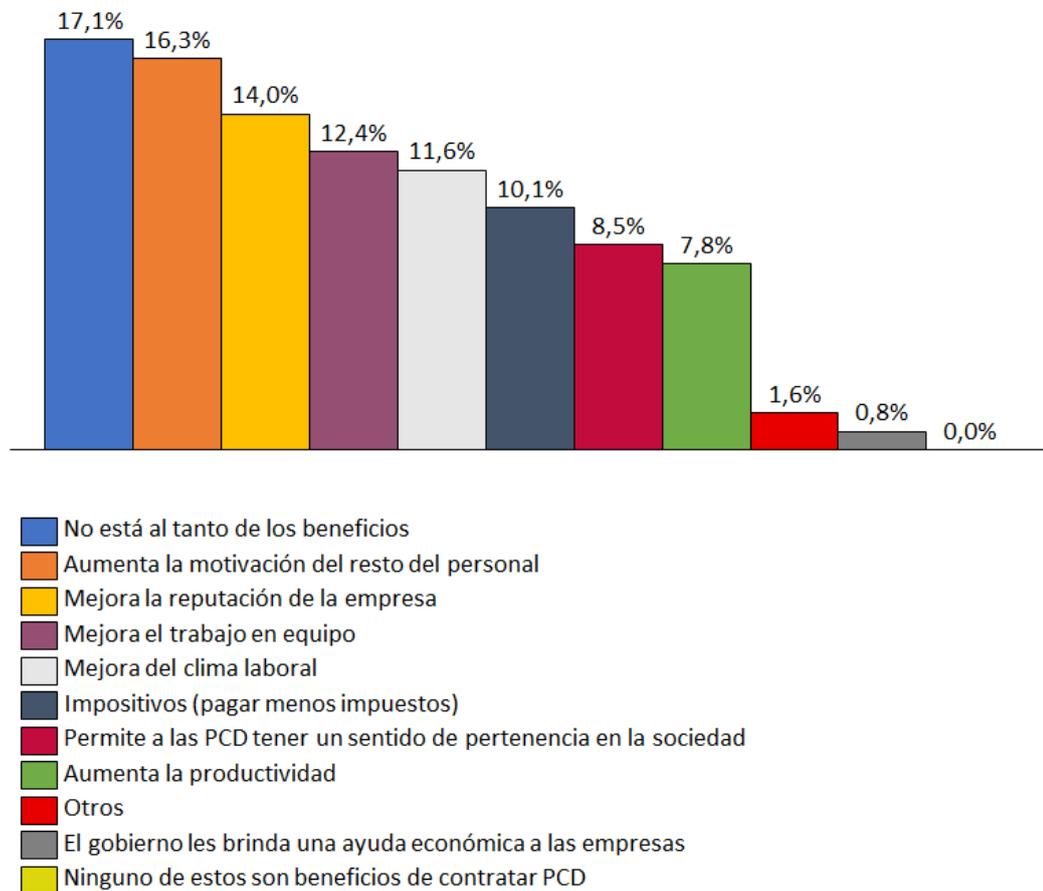


Figura 5: Los beneficios de contratar Personas con Discapacidad (PCD) en una organización.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la opción “Otros” se registran las siguientes respuestas:

- Permite que los empleados de la organización sean inclusivos.
- Sensibiliza al resto del personal
- Las PCD tienen gran motivación e interés de aprender.

Luego, se procede a averiguar si las organizaciones cuentan actualmente con PCD contratada y de ser así, si tuvieron algún inconveniente al incorporarlas. De 45 empresas, tan solo 7 tienen empleadas PCD, de las cuales 1 define como un inconveniente los tiempos de aprendizaje de dicho personal.

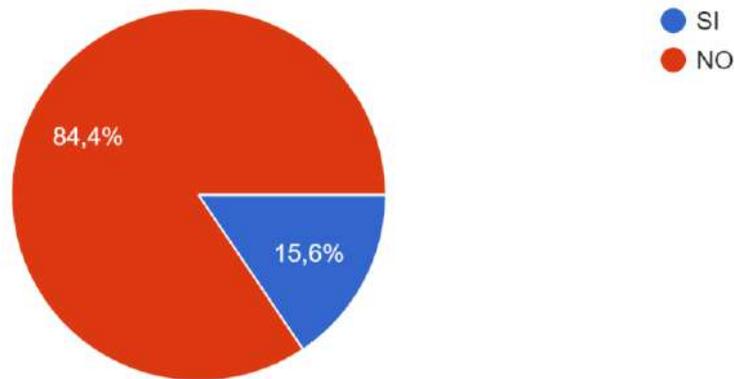


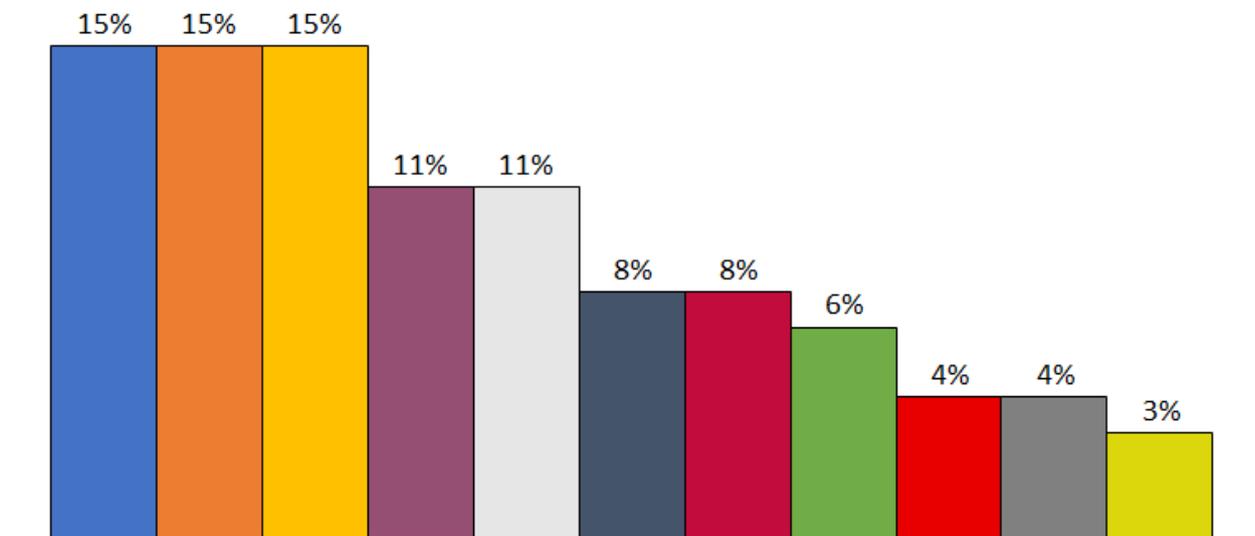
Figura 6: Política de Inclusión para Personas con Discapacidad.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se consulta si las empresas poseen una política de inclusión para PCD, donde 8 empresas (17,8%) responden que sí y luego detallan brevemente la misma:

- Darle puestos a personas con limitaciones.
- Incluir personas con discapacidades en ciertos puestos de trabajo que no requieran una gran responsabilidad.
- Facilitar las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad, brindándoles el apoyo y el seguimiento necesario para una adecuada adaptación al mundo laboral.
- Se está evaluando la posibilidad de inclusión, estamos en proceso de investigación.
- Realizamos modificaciones edilicias para poder hacerla inclusiva, como colocar rampas, baños especiales y demás. Además contamos con un departamento exclusivo que se dedica a capacitar, dar charlas, trabajar con selección para poder incluir PCD.
- No se permiten ningún tipo de discriminación dentro de la compañía.

Por otro lado, 37 empresas (82,2%) responden que no poseen una política de inclusión y los motivos por los cuales creen que no la tienen:



- Infraestructura poco accesible
- Falta de adecuación al puesto del trabajo en función al tipo de discapacidad
- Desconocimiento acerca sobre cómo integrar PCD a la empresa
- Cultura organizacional poco inclusiva
- Falta de selectores capacitados en el área de RRHH para aplicar un modelo de selección de PCD
- Desconocimiento de los beneficios de contratar PCD
- Falta de un medio que comunique a las PCD con las empresas para su contratación
- Preconceptos sobre el desempeño y habilidades de las PCD
- Temor ante la desvinculación de PCD (que se realicen acciones legales por discriminación)
- Miedo a no saber cómo actuar con la PCD
- Temor a cómo se adaptaría el resto de la nómina

Figura 7: ¿Por qué cree que la empresa no posee una Política de Discapacidad?

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se indaga si utilizarían una plataforma digital que sea el nexo entre las PCD y los puestos vacantes de las empresas para su proceso de selección, donde se obtienen los siguientes resultados:

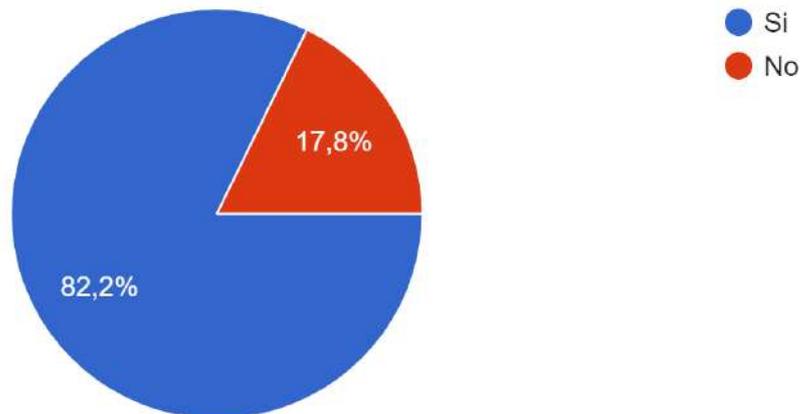


Figura 8: ¿Usted cree si existiera una plataforma digital que sea el nexo entre las PCD y los puestos vacantes de las empresas, la usaría para su proceso de selección?

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 Análisis de los resultados de la encuesta

Luego con los resultados obtenidos anteriormente se procede a realizar un análisis de los mismos para poder comprender mejor la situación y poder proponer mejoras al sistema.

Dentro del primer análisis que se realiza en función al tamaño de empresa y si tienen o no contratadas PCD, se obtiene el siguiente gráfico.

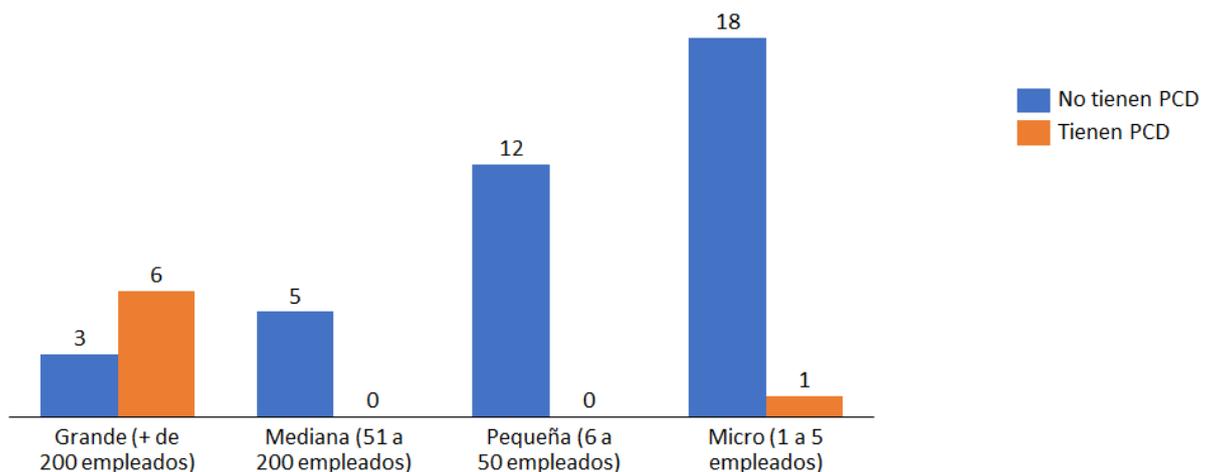


Figura 9: Relación entre tamaño de empresa y PCD contratada.

Fuente: Elaboración propia.

Como primera observación, se podría decir que a mayor tamaño de empresa la contratación e inclusión de PCD es más frecuente. Es decir, las grandes organizaciones serían más propensas a contratar PCD ya sea por mayor cantidad de recursos, infraestructura, cultura organizacional más afianzada, programas de inclusión, etc.

Por lo tanto, puede presentar una oportunidad el enfocar el análisis en empresas de menor tamaño (medianas, pequeñas y micros), las cuales no tienen desarrollada la integración de PCD.

En función a los resultados obtenidos en la pregunta que hace referencia al conocimiento de los beneficios de contratar PCD, se filtran los mismos para obtener aquellos que correspondan a las 38 empresas que no tienen PCD contratada.

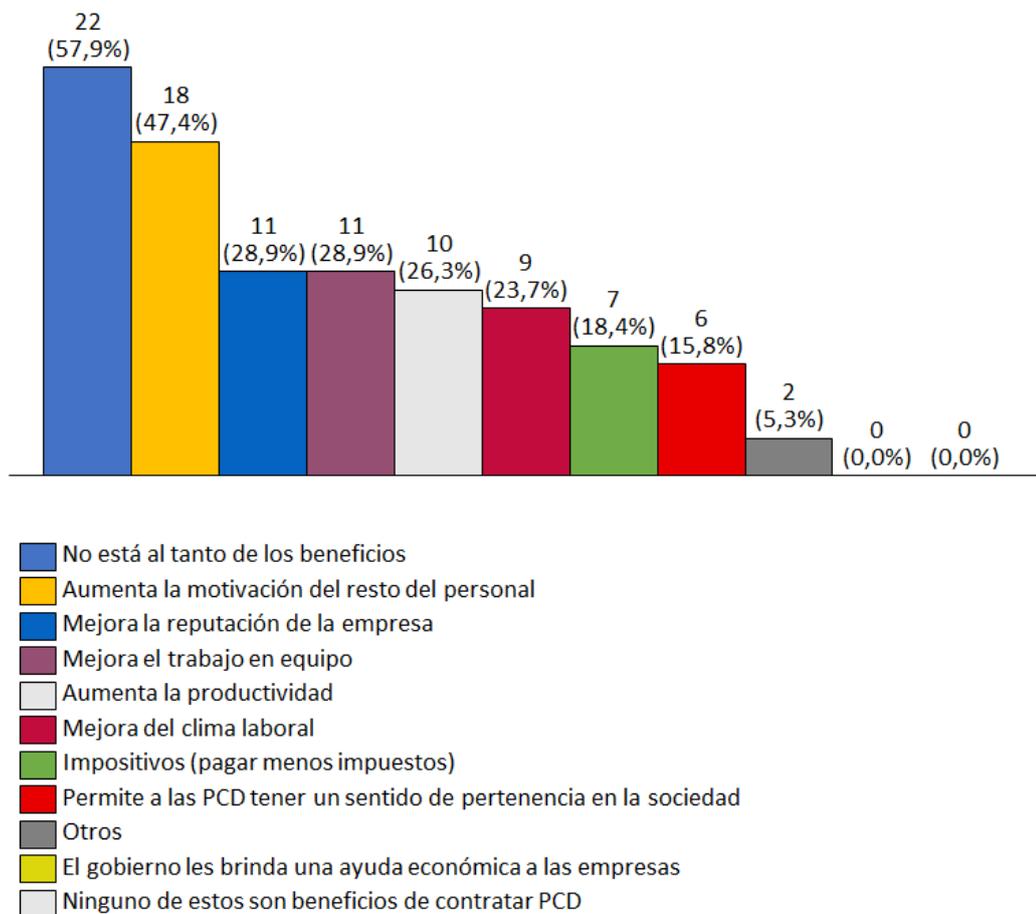


Figura 10: Beneficios expuestos por las empresas que no tienen contratadas PCD.

Fuente: Elaboración propia

Es así, que el 58% de estas empresas no están al tanto de los beneficios. De modo que, este valor puede revelar la falta de información y conocimiento que tienen las organizaciones a la hora de pensar en contratar PCD. Además la opción menos seleccionada, con cero votos es la de “El gobierno les brinda una ayuda económica a las empresas”, por lo que, puede reflejar la falta de comunicación y promoción por parte del Estado para promover la inclusión de PCD.

Por otro lado, algunas de las opciones más seleccionadas son que aumenta la motivación del personal, mejora el trabajo en equipo, la reputación de la empresa, la productividad y el clima laboral. Sin embargo, estas organizaciones optan por no contratar PCD y es por eso que se procede a analizar la pregunta que hace referencia a por qué creen que no lo hacen.

Para dicho análisis, se utiliza el gráfico de Pareto (Pareto, 1896). Se elige la utilización de dicha herramienta ya que permite clasificar gráficamente la información de mayor a menor relevancia, con el objetivo de reconocer las causas más relevantes que provocan el problema de falta de una política de inclusión que actualmente poseen las empresas en estudio.

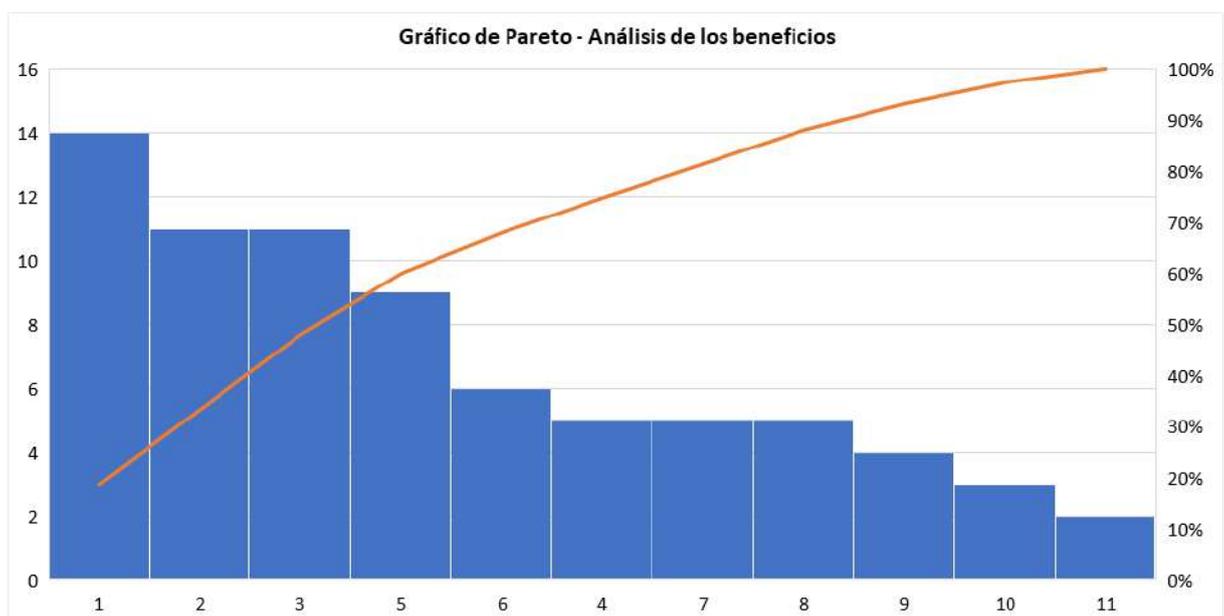


Figura 11: Pareto de las razones por las cuales las empresas creen que no poseen una política de inclusión.

Fuente: Elaboración propia

Leyenda del eje x del gráfico de Pareto:

1. Infraestructura poco accesible
2. Falta de adecuación al puesto del trabajo en función al tipo de discapacidad

3. Desconocimiento acerca sobre cómo integrar PCD a la empresa
4. Cultura organizacional poco inclusiva
5. Falta de selectores capacitados en el área de RRHH para aplicar un modelo de selección de PCD
6. Falta de un medio que comunique a las PCD con las empresas para su contratación
7. Desconocimiento de los beneficios de contratar PCD
8. Preconceptos sobre el desempeño y habilidades de las PCD
9. Temor ante la desvinculación de PCD (que se realicen acciones legales por discriminación)
10. Miedo a no saber cómo actuar con la PCD
11. Temor a cómo se adaptaría el resto de la nómina

Como puede observarse en el gráfico de Pareto, las primeras 6 barras hacen referencia a las causas que provocan el 80% del problema, que en este caso es la falta de una política de inclusión que como consecuencia produce la no contratación de PCD en las empresas. Es decir que las principales barreras que presentan las organizaciones son:

1. Infraestructura poco accesible
2. Falta de adecuación al puesto de trabajo en función al tipo de discapacidad
3. Desconocimiento acerca sobre cómo integrar PCD en la empresa
4. Falta de selectores capacitados en el área de RRHH para aplicar un modelo de selección de PCD
5. Falta de un medio que comunique a las PCD con las empresas para su contratación
6. Cultura organizacional poco inclusiva

A continuación se detalla una breve explicación de cada una de estas posibles barreras (Red de Empresas por la Diversidad, 2015).

1. Las empresas pueden tener instalaciones edilicias que no cumplen con los criterios de accesibilidad. Puede que las empresas no quieran incurrir en un gasto para una adaptación edilicia, recursos humanos o inversión de tiempo. Sin embargo, esto no debe ser un impedimento ya que esto se puede evaluar en función de cada incorporación. No todas las personas con discapacidad motora necesitan grandes ajustes para poder desplazarse libremente por las instalaciones.

2. Esta dificultad hace referencia a la falta de adaptabilidad de las organizaciones y relacionamiento con las PCD. La falta de adecuación de las organizaciones o el desarrollo tardío de estas capacidades pueden dificultar tanto las iniciativas de diversidad como la inclusión, la integración en los equipos de trabajo y el desempeño laboral de la persona.
3. El desconocimiento puede presentarse como una barrera junto con la falta de experiencia, factores que sustentan y alimentan los diversos prejuicios hacia las PCD. Esto puede relacionarse con el desconocimiento sobre cómo trabajar el tema, la normativa vigente, los beneficios impositivos, las formas de relacionamiento con las PCD y los diversos tipos de discapacidad. Por ejemplo, se tiende a vincular la inclusión laboral de PCD con un solo tipo de discapacidad, la motora, haciendo foco en las limitaciones edilicias con las que se encuentra la empresa.
4. Durante el proceso de selección pueden surgir una serie de dificultades. Es probable que las empresas, antes de la inclusión, no contemplen algunos ajustes en los procesos de selección en caso de que se postule una PCD. A su vez, no contar con selectores capacitados puede llevar a que la información obtenida en la entrevista laboral esté incompleta.
5. Falta de una herramienta que sirva como nexo entre los puestos de trabajo de las empresas y las PCD de forma que las mismas pueden aplicar a los mismos en función de sus capacidades.
6. Puede considerarse una dificultad instalar el tema de la diversidad en general, y de la inclusión laboral de PCD en particular, dentro de empresas con culturas organizacionales conservadoras, lo que constituye una barrera para la inclusión de PCD en el mercado laboral competitivo. Sin embargo, a través de iniciativas de sensibilización, se pueden generar pequeños cambios en los modelos mentales de las personas para que comprendan, entre otras cosas, que la discapacidad la puede adquirir cualquier individuo, y que no está relegada solo a un sector de la población. Esto permitirá que las iniciativas sean sustentables en el largo plazo. Aclaración: se define como modelos mentales a supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar (Senge P., 1990).

### **3.2 Expertos, PCD y familias**

Una vez finalizado el estudio enfocado en las organizaciones privadas, se procede a estudiar a distintos profesionales que abordan la discapacidad, PCD y familiares de los mismos para poder obtener información desde otra perspectiva de la temática. Para ello se realizan entrevistas, las mismas se desarrollan mediante una plataforma virtual debido al contexto de pandemia. Los entrevistados pertenecen a la ciudad de Mar del Plata y se le realizan preguntas cerradas y abiertas para que puedan desarrollar su experiencia y opinión en el tema.

En total se realizan seis entrevistas, las mismas se prepararon previamente con un cuestionario de preguntas abiertas preelaborado para guiar el tema a tratar con el entrevistado. De cada pregunta abierta se busca que el entrevistado pueda expresarse y contar su experiencia.

#### **3.2.1 Resumen de entrevistas a profesionales**

El primer profesional en ser entrevistado es una psicóloga especializada en discapacidad.

La primera interacción trata de que ella pueda explicar cómo es su trabajo con PCD. Es así que explica que trabaja en un centro de atención integral infanto-juvenil especializado en trastornos del desarrollo y del aprendizaje llamado IDeA Salud el cual está compuesto por un equipo interdisciplinario (terapeutas ocupacionales, kinesiólogos, profesor de educación física, psicólogos, etc). Ella tiene muchos pacientes con distintas discapacidades mentales y algunas motrices y se encarga de sus terapias, individuales y grupales. Desde el centro, trabajan para potenciar y desarrollar habilidades, donde muchas veces se encuentran con una barrera referida a la falta de oferta laboral para PCD. Es por esto, que reconoce la problemática y hace un tiempo comenzó a comunicarse con empresas para incentivar a la contratación de PCD.

En segunda instancia, se le pregunta cómo cree que es la situación actual en Mar del Plata y qué piensa que hace falta para que se facilite el proceso de inserción laboral para PCD. Ella comenta que la oferta laboral para PCD en el ámbito público y privado es de escasa a nula. Sin embargo, cree que de a poco y con difusión y concientización se pueden empezar a cambiar las cosas. Relata que actualmente está actuando de "nexo" con una empresa distribuidora de la ciudad que se encuentra interesada en contratar PCD. Cuenta que, al tener los primeros contactos con dicha empresa, tuvo que derribar grandes mitos acerca de lo que

pensaban que era la discapacidad, los distintos tipos que hay y las tareas que puede realizar una PCD que sea adecuada para el puesto que están buscando cubrir. Agrega que es fundamental la capacitación, la información y el conocer a dicha PCD que se quiere emplear.

Para concluir se le consulta cómo cree que debe ser el proceso de selección para PCD. En función a esta pregunta, ella comenta que es importante conocer a la PCD para poder definir sus habilidades y que se sienta cómoda en el puesto de trabajo. Además, menciona realizar un seguimiento a esta persona en el caso de ingresar, ya que puede pasar que haya inconvenientes durante los primeros meses hasta que la PCD y la empresa se adapten. Agrega que las capacitaciones y el conocimiento por parte de las empresas de los beneficios de contratar PCD son fundamentales para que esto se pueda desarrollar.

La segunda profesional en ser entrevistada es la responsable del Programa de Discapacidad en la UNMdP. La primera pregunta que se realiza es si considera que en Mar del Plata hay posibilidad de inserción laboral para PCD. Ella responde que las posibilidades que se brindan mayoritariamente en el ámbito público, debido a que existe una ley que exige que el 4% de los puestos de trabajos tienen que ser ocupados por PCD. De esa forma, la municipalidad emplea PCD en puestos como monitoreo de cámaras de seguridad, bibliotecas y puestos administrativos. En cuanto al ámbito privado, ella afirma que no ha tenido casos cercanos donde han tomado a PCD.

La segunda pregunta hace referencia al seguimiento que se le da a los estudiantes que poseen alguna discapacidad, luego de finalizar sus estudios. Es así, que comenta que no existe actualmente un proceso de seguimiento para ver si los mismos se han podido insertar laboralmente. Sin embargo, ella mantiene un contacto con algunos estudiantes, como por ejemplo una abogada que pudo insertarse en una ONG. Pero también manifiesta que muchos estudiantes no han conseguido aún, como por ejemplo dos estudiantes de Agronomía que enviaron su CV a distintas empresas y no han podido avanzar en el proceso.

Por último, se le pregunta qué cree que hace falta para facilitar la inserción laboral de PCD. Ella comenta que no hay suficientes ofertas de puestos de trabajo por parte del sector privado. Considera que hay una falta de información de las empresas privadas a la hora de contratar una PCD. Además comenta la necesidad de que las PCD tengan un entrenamiento y un seguimiento a la hora de ingresar en un puesto de trabajo.

Las terceras y últimas entrevistadas de esta sección son la Directora de Alito que es un Centro de Educación Especial y a una terapeuta ocupacional encargada de la inserción laboral de los estudiantes egresados de dicho establecimiento.

La primera pregunta hace referencia al tipo de propuesta pedagógica que realizan en la institución y si a raíz de eso los estudiantes pueden conseguir algún empleo. Ellas responden que además de tener un temario académico a abordar por cada uno de los estudiantes, proponen que aprendan técnicas específicas laborales para que en un futuro puedan desarrollarse en algún puesto de trabajo, entre ellas se encuentran cocina, plantar huertas, arreglar distintas cosas, entre otras. Además realizan el contacto con empresas para que los estudiantes puedan realizar pasantías o prácticas que duran algunos meses, en empresas privadas de la ciudad. Sin embargo, esto depende del grado de autonomía e independencia que tenga cada estudiante de la institución ya que las ofertas laborales no son muy flexibles.

Por otro lado, se consulta acerca de lo que piensan que hace falta para facilitar el proceso de inserción laboral de PCD. De esta manera, responden que en la mayoría de los casos los estudiantes que egresan de la institución no tienen un equipo que acompañe en el proceso de inserción, ni tampoco que los apoye. Es por esto, que consideran necesario un ente que promueva el trabajo de PCD, que evalúe las habilidades de dichas personas conjuntamente con el apoyo que requieran para ser lo más independientes posibles en los puestos laborales y conecte con empresas que puedan brindarles trabajo.

### **3.2.2 Resumen de entrevista a familiares**

En primer lugar, se entrevista a la hermana de una PCD y además empleadora en su emprendimiento de decoración de PCD.

La primera pregunta que se realiza es si considera que en Mar del Plata hay posibilidad de inserción laboral para PCD y cómo lo vive con su hermana. Es así que responde que considera que la ciudad no posee la infraestructura necesaria que permita la movilidad de personas con discapacidad motora en las calles y que las empresas tampoco las consideran para emplearlas. Su hermana posee una discapacidad motora y mental y al no conseguir empleo, ella decide ayudarla a cocinar alfajores de maicena que luego vende en su local de decoración. A raíz de esta problemática con su hermana, decide comenzar a emplear PCD en su emprendimiento. En consecuencia, se comunica con IDeA Salud que es un centro de atención integral infanto-juvenil especializado en trastornos del desarrollo y del aprendizaje.

La segunda pregunta hace referencia al proceso de inclusión que realiza actualmente y cómo resulta en su empresa. Ella comenta que actualmente emplea a una persona con trastorno del espectro autista para que realice tareas de forma repetitiva, como pueden ser, rellenar almohadones, acomodar productos en estanterías, etiquetar productos, entre otras. La experiencia le resulta muy satisfactoria ya que el desempeño del empleado es excelente.

Por último, se le consulta qué piensa que hace falta para que se facilite la inclusión laboral de PCD en la ciudad. Ella expresa que se requiere de una concientización y comunicación acerca de la existencia de PCD en todos los ámbitos, como así, la falta de trabajo que las mismas presentan, lo que impide el desarrollo de una vida digna e independiente. Además cree que las empresas no emplean PCD muchas veces por desconocimiento de los beneficios que obtienen las mismas ya sean impositivos o legales. En consecuencia, expone que falta una promoción por parte del gobierno en la cual se incentive a emplear PCD con un respaldo legal que sustente este accionar.

En segundo lugar, se entrevista a una madre de una PCD del tipo mental, específicamente autismo.

La primera pregunta que se realiza es si considera que la ciudad de Mar del Plata le ofrece la posibilidad a su hijo de obtener un trabajo estable. Es así que responde que la oferta laboral que ofrecen las empresas marplatenses es muy escasa. Si bien su hijo actualmente posee un trabajo en un local de decoración, remarca la dificultad para conseguirlo por sus propios medios. Esto fue posible con la ayuda de su terapeuta ocupacional, quien se encargó de comunicarse con la empresa y facilitar el proceso.

La segunda pregunta hace referencia a qué cree que facilita el proceso de empleo de PCD. Ella responde que hace falta un nexo facilitador que conecte a las PCD con las empresas que se encuentren interesadas en contratarlos. Además, tener un diagnóstico de las habilidades que poseen aquellas PCD que buscan trabajo, para poder conectarlas con aquellos puestos que mejor se adecuen a ellas.

Por último, se indaga en cómo le impacta a su hijo el hecho de tener un trabajo. A lo que responde que el haber comenzado a trabajar le permite a su hijo convertirse en una persona más independiente, administrar sus tiempos, responsabilidades y dinero. Además, le da un sentido de pertenencia en la sociedad y en la misma familia, aportando desde otro lado.

### **3.2.3 Resumen de entrevistas a personas con discapacidad**

Para poder abordar la experiencia de trabajo de una PCD se entrevista a un estudiante de la Universidad Nacional de Mar del Plata que tiene discapacidad motriz.

La primera pregunta que se realiza hace referencia a que cuente la empresa donde trabaja y cuáles son sus responsabilidades. Responde que se trata de una empresa de salud y que trabaja en el área de sistemas haciendo soporte en el caso de que se caiga el sistema y también para realizar mejoras. Actualmente se encuentra trabajando desde su hogar pero anteriormente a las restricciones por la pandemia COVID-19 realizaba su trabajo de forma presencial.

La segunda pregunta que se realiza aborda el proceso de selección. Comenta que se enteró de la vacante por un amigo que trabaja en la empresa y que no se encontraba buscando trabajo activamente en ese momento. A partir de allí, comienza a buscar el contacto del dueño de la empresa para llamarlo y decirle que se encontraba interesado en el puesto de trabajo ya que sabía que, si enviaba el curriculum vitae, iba a quedar guardado en un cajón. Es así que tuvo una entrevista telefónica con el dueño y posteriormente con el área de recursos humanos. A partir de las mismas, queda seleccionado como pasante y luego de unos meses lo efectivizan. Sin embargo, explica que se encuentra activo en la plataforma digital LinkedIn por si ve alguna oportunidad que le interese.

Por último, se le consulta cómo se siente en su primera experiencia laboral. A lo que responde que se siente muy acompañado por sus compañeros, que la gente es muy buena onda y que lo incluyeron fácilmente.

### **3.2.4 Análisis de las entrevistas**

Para el análisis de las entrevistas se procede a realizar un análisis de contenido categorial (Vázquez Sixto, 1996). Este análisis descompone al texto en unidades: profesionales, familiares y personas con discapacidad. Se procede al proceso de separación de las partes de un determinado elemento para estudiar su función, significado y naturaleza. Luego se agrupa en categorías, mediante el criterio de analogía (semejanzas entre las unidades). Las categorías representan a las variables a analizar. Se busca que estas variables sean exhaustivas, mutuamente excluyentes y deriven del marco teórico de la investigación. Además, dentro de dichas categorías se buscan explicaciones que dan los distintos entrevistados a los fenómenos, a lo que se llama análisis hermenéutico (Hermida, 2020).

Dentro de la primera unidad se analiza a profesionales especializados en PCD y se identifican ciertos puntos en común entre las tres entrevistas realizadas.

- Falta de oferta laboral dentro del sector privado:
  - ➔ Las tres entrevistas coinciden en que la oferta laboral para PCD dentro de la ciudad es muy escasa, sobre todo en el ámbito privado donde no existe legalmente un cupo que promueva la contratación de dichas personas. Esto puede deberse a que este sector de la sociedad muchas veces es olvidado y diferenciado a la hora de reconocer las habilidades que poseen para desempeñarse en distintos puestos de trabajo.
- Escasez de difusión y concientización de inclusión laboral:
  - ➔ Se reconoce que no existe una promoción por parte del Estado para incluir laboralmente a PCD, ni tampoco de ningún organismo privado. Es necesario que comiencen a tener visibilidad, ya que puede producir un efecto “contagio” entre las empresas que adopten una postura de inclusión. Asimismo, el comunicar la problemática de falta de empleo de PCD, moviliza a la sociedad para que se les exija a las empresas que comiencen a incluirlas.
- Falta de soporte a las PCD en la inclusión laboral:
  - ➔ Se destaca que no existe un seguimiento posterior a que las PCD finalizan sus estudios universitarios que las ayude en la búsqueda laboral. Además, tampoco existe un seguimiento por ningún ente una vez que las PCD son contratadas, para ver como es el desempeño y como la persona y la empresa se sienten al respecto. Si bien existe un soporte por parte de organizaciones como por ejemplo lo es Alito, es para casos en donde las PCD asisten a dicho establecimiento y no un soporte accesible para cualquier persona interesada.
- Falta de información por parte de las empresas privadas de contratar PCD:
  - ➔ Las tres entrevistas afirman que la falta de información acerca de discapacidad por parte de las empresas provoca que las mismas tengan prejuicios a la hora de contratar dicho personal. Es necesario el acceso a capacitaciones que permitan derribar aquellos “mitos” que dan por sentado la falta de capacidad para desarrollar diferentes tareas. Además, el desconocimiento de los beneficios de contratar PCD ya sean impositivos, de productividad, clima laboral, entre otros disminuyen el incentivo de emplearlas.

La segunda unidad hace referencia a los familiares de PCD. Los puntos en común que se identifican dentro de esta unidad son:

- Dificultad en la búsqueda de un puesto de trabajo:
  - ➔ Por un lado, en la primera entrevista se expone que nace de la propia familia brindarle un puesto de trabajo debido a la dificultad que se presentaba para conseguirlo. Mientras que, en la segunda entrevista, si bien consigue el empleo lo hace porque su terapeuta lo ayuda a contactarse con la empresa.
- Falta de infraestructura adecuada a PCD:
  - ➔ Se expone que no existe la infraestructura adecuada en la ciudad para las PCD, tanto en el ámbito público como lo pueden ser las calles, estacionamientos, supermercados, como en el ámbito privado, lo son las empresas.
- Darle un sentido de pertenencia a las PCD:
  - ➔ Ambas exponen que el trabajo permite a las personas darle un sentido de pertenencia en la sociedad como también independizarse de las familias. El poder conseguir un trabajo les facilita el desarrollo de otras habilidades y competencias como la responsabilidad, socializar, manejar tiempos, entre otros.

La tercera y última unidad que se analiza es la de PCD. Las categorías que se identifican son:

- Prejuicios en el proceso de selección de personal:
  - ➔ Se destaca que existen prejuicios por parte de las empresas a la hora de contratar personal ya que el entrevistado nota que si no se contactaba el mismo con el dueño de la empresa y se presentaba, su curriculum vitae no hubiera sido tenido en cuenta para dicho puesto.
- Experiencia laboral dentro de una empresa privada:
  - ➔ Se reconoce un buen clima laboral dentro de la empresa en la que fue contratado el entrevistado. El mismo se siente a gusto con sus compañeros y se le da la oportunidad para desarrollarse profesionalmente ya que luego de ser pasante, lo efectivizan.

### 3.3 Interpretación de datos obtenidos

Luego de finalizar el estudio de campo que incluye la recopilación de datos de los tres actores principales de la problemática a abordar mediante las encuestas y entrevistas, se procede a interpretar los datos obtenidos, verificando ciertos puntos en común y necesidades que se presentan, con el objetivo de proponer alternativas de mejora al sistema.

Por un lado, el sector empresarial expresa que en su mayoría no tiene contratada PCD ni tampoco una política de inclusión para las mismas. Además, estos consideran que no poseen conocimiento de los beneficios de contratar PCD. Frente a esta situación las principales barreras planteadas son: infraestructura poco accesible, falta de adecuación del puesto de trabajo, desconocimiento de cómo integrar PCD, falta de selectores capacitados en PCD, falta de un medio de comunicación con las PCD y cultura organizacional poco inclusiva.

Por el otro, los profesionales en PCD, familias y PCD en general expresan que la oferta laboral para este sector de la sociedad es escasa a nula, lo que coincide con el elevado porcentaje de empresas que no tienen PCD contratada ni política de inclusión. Asimismo, los entrevistados coinciden en la falta de información que tienen al alcance las organizaciones en cuanto a beneficios ya sean laborales o impositivos de contratar PCD. En cuanto a las barreras planteadas, las semejanzas encontradas son: falta de infraestructura adecuada para PCD, falta de soporte a las PCD en la inclusión laboral, escasez de difusión y concientización de inclusión laboral, prejuicios en el proceso de selección de personal y dificultad en la búsqueda del puesto de trabajo.

En consecuencia, se deciden proponer ciertas mejoras o soluciones a estos problemas planteados para su posterior evaluación y elección de aquella que se adecúe más a la problemática planteada:

1. Elaboración de una plataforma web 100% online que actúe para ofrecer empleos y muestre los puestos vacantes de las empresas privadas de la ciudad de Mar del Plata y ayude a las PCD que estén en búsqueda de un empleo a encontrarlo.
2. Elaboración de una plataforma web online manejada por especialistas que comuniquen los puestos vacantes de las empresas privadas de la ciudad de Mar del Plata y las PCD que estén en búsqueda de un empleo, dando soporte a ambos actores.
3. Consultora de Recursos Humanos especializada en la inclusión laboral de PCD, que actúe como nexo entre las empresas y las PCD que están en búsqueda de trabajo.

4. Desarrollo de una feria de empleo especializada en discapacidad, donde las empresas interesadas puedan contratar personal.

En todos los casos, se trabajaría con equipos interdisciplinarios de forma de abordar los temas que exceden a los conocimientos provistos en la carrera Ingeniería Industrial.

Para la elección de mejor propuesta se procede a utilizar una matriz de ponderación. De esta manera, es posible determinar alternativas y criterios a considerar para elegir la propuesta que mejor se adecue a la resolución del problema.

El primer paso para realizar es determinar los factores o criterios que son pertinentes de evaluar para la selección de la mejor alternativa. Los mismos son:

- ➔ Disponibilidad de la información: material bibliográfico que permita a las empresas interiorizarse acerca de los beneficios laborales e impositivos de contratar PCD. Y además, información sobre los distintos tipos de discapacidad.
- ➔ Comunicación entre las partes: contacto entre la empresa y la PCD en el proceso de selección de un empleo.
- ➔ Espacio de soporte: intervención de profesionales en discapacidad que faciliten la adecuación de los puestos de trabajo a las distintas personas y den un seguimiento a las PCD contratadas.
- ➔ Accesibilidad: alcance de la propuesta dentro de la ciudad de Mar del Plata.
- ➔ Agilidad del proceso: rapidez y eficacia en el proceso de búsqueda y selección del empleo para PCD.
- ➔ Concientización: promoción de la inclusión laboral de PCD.

El segundo paso es determinar el peso relativo que se le va asignar a cada uno de los factores. Se toma como escala una base del 1 al 10, donde 1 implica que es poco importante, y 10 muy importante.

Factores	Peso
Disponibilidad de la información	7
Comunicación entre las partes	8
Espacio de soporte	7
Accesibilidad	9
Agilidad del proceso	5
Concientización	10

Tabla 4: Factores a evaluar y pesos correspondientes para la matriz de ponderación.

Fuente: Clegg, 1994.

El tercer paso es el armado de la matriz de ponderación, en la cual se colocan los factores como filas y las alternativas como columnas.

Factores	Peso	Alternativas			
		1	2	3	4
Disponibilidad de la información	7	9	9	9	9
Comunicación entre las partes	8	3	7	7	3
Espacio de soporte	7	1	8	8	1
Accesibilidad	9	10	10	6	6
Agilidad del proceso	5	5	7	7	4
Concientización	10	9	9	7	9
<b>Total</b>		<b>299</b>	<b>390</b>	<b>334</b>	<b>258</b>

Tabla 5: Matriz de ponderación - Alternativas de mejora.

Fuente: Clegg, 1994

Se evalúa cada factor en cada una de las alternativas asignando una calificación del 1 al 10. Siendo 1 que no cumple con dicho factor y 10 que cumple totalmente con el mismo.

Luego, que se completa la matriz, se procede a calcular los totales que parten de la suma de todos los productos de cada calificación por su peso para cada una de las alternativas. De dichos totales se elige el que mayor calificación obtiene.

Es así, que la alternativa número dos referida a la elaboración de una plataforma digital manejada por especialistas que actúan como medio facilitador entre los puestos vacantes de las empresas privadas de la ciudad de Mar del Plata y las PCD que estén en búsqueda de un empleo, dando soporte a ambos actores, es la elegida como propuesta de mejora a desarrollar.

### **3.4 Propuesta de mejora**

La propuesta de mejora consistiría en la elaboración de una plataforma digital contenida en una aplicación y un sitio web que funcione como nexo facilitador para la búsqueda laboral a personas con discapacidad en la ciudad de Mar del Plata, como así también que tenga como objetivo incentivar y promover a las empresas a formar parte en la inclusión, brindándoles herramientas e información necesaria para el proceso.

#### **3.4.1 Misión**

La misión es generar una cultura inclusiva en la ciudad de Mar del Plata, facilitando el proceso de búsqueda e inserción laboral a las personas con discapacidad, derribando prejuicios que tiene el sector privado, brindándoles herramientas y soporte en pos de ocasionar mayores oportunidades laborales.

#### **3.4.2 Objetivos**

Los objetivos que se definen son cualitativos:

- Lograr facilitar el proceso de búsqueda laboral para personas con discapacidad, brindándoles una herramienta en la cual al acceder se encuentran con los puestos de trabajo vacantes de la ciudad.
- Fomentar una imagen y generar un mayor reconocimiento social que sirva como modelo para otras empresas
- Generar una influencia positiva de la empresa en la sociedad, aumentando su reputación.
- Mejorar la confianza con el cliente.
- Poder generar una herramienta accesible para toda persona que quiera utilizarla.
- Mejorar la productividad a través de una mayor motivación de los empleados.
- Aumentar la competitividad frente a otras empresas.

### 3.4.3 Usuarios

Una vez establecidos los objetivos, misión y visión de la propuesta, se procede a definir los usuarios que intervendrían en la aplicación y sitio web. Los mismos se dividen en tres grupos:

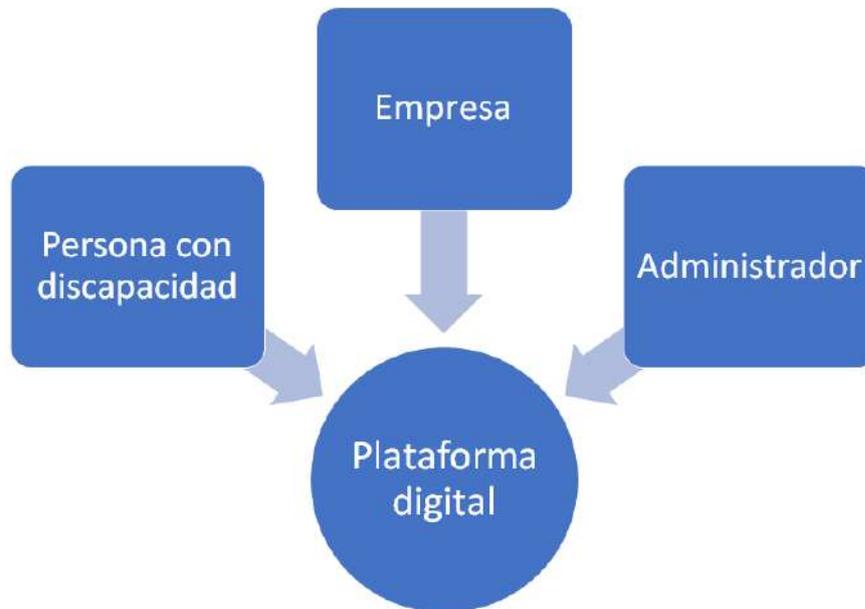


Figura 12: Usuarios.

Fuente: Elaboración propia

El primer usuario corresponde a la persona con discapacidad. El objetivo del usuario es encontrar un puesto de trabajo en la ciudad de Mar del Plata, el cual interviniendo con la plataforma e ingresando información de sus habilidades e intereses, le permite a las empresas conocerlo.

La segunda clasificación de usuarios está constituida por las empresas del sector privado de la ciudad que buscan poder contratar personal con discapacidad de forma ágil y segura, adaptando sus puestos de trabajo a los mismos y utilizando procesos de selección adecuados.

Por último, se encuentra el grupo administrador de esta plataforma. El mismo está compuesto por profesionales especializados en discapacidad. Lo ideal sería comenzar con un psicólogo y un terapeuta ocupacional. Este equipo interdisciplinario tiene como objetivo generar uniones entre los perfiles de las PCD y los puestos de trabajo, ser un espacio de soporte para PCD y empresas y gestionar la plataforma en general.

### 3.4.3.1 Arquitectura de la información

Luego de definir a los usuarios, se procede a establecer de qué manera se organizará y mostrará la información, es decir, la arquitectura de la información. La arquitectura de la información es la práctica de decidir cómo organizar las partes de algo para que sea comprensible. Es de gran importancia que la información que se quiera mostrar sea comprensible y satisfaga todas las necesidades del usuario.

Según el instituto de arquitectura de la información (IAI), una adecuada estructura de la información ayuda a las personas a comprender su entorno y a encontrar lo que buscan en el sitio que navegan.

Para ello se plantea realizar un diagrama de flujo de usuario. El diagrama de flujo es una manera de representar gráficamente un proceso a través de una serie de pasos bien estructurados y relacionados que permiten comprender un todo. Son una representación visual de un proceso que indica dirección, actividades, relaciones y puntos de decisión en un sistema. El objetivo es comunicar las secuencias de tareas y facilitar la comprensión de las implicaciones del proceso. A continuación, se presenta el diagrama de usuario que tendrá la estructura de la información del sitio:

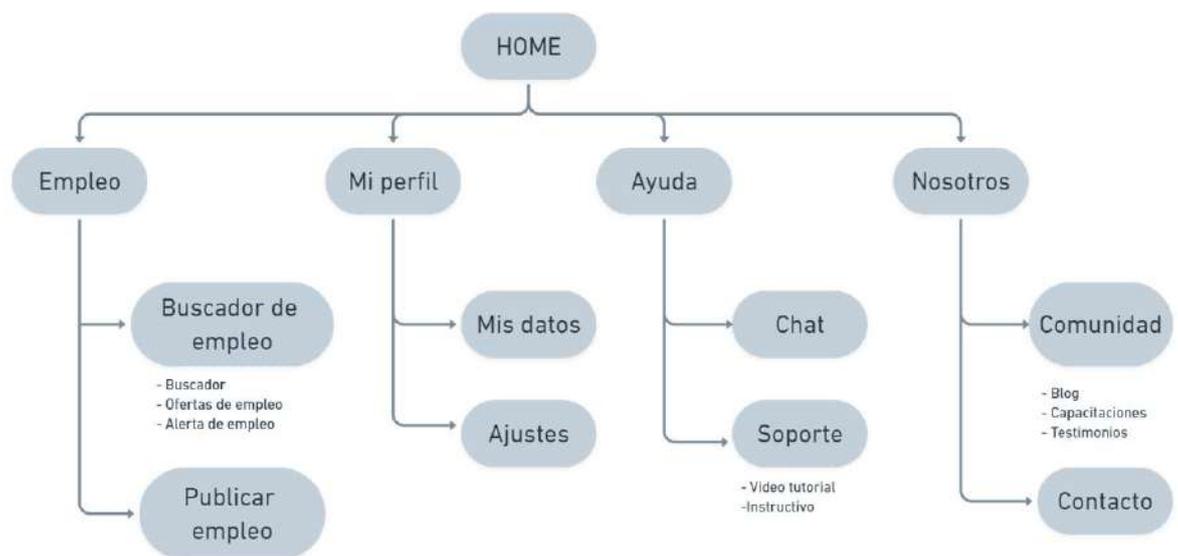


Figura 13: Arquitectura de la información.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de definir el diagrama de flujo, con la información general que se muestra al ingresar al sitio, se procede a explicar el conjunto de funcionalidades específicas para cada uno de los usuarios.

### **3.4.3.2 Personas con discapacidad**

A continuación, se definen los requerimientos del primer grupo de usuarios, los cuales buscan principalmente encontrar un empleo. Se busca que la PCD pueda percibir, comprender y operar con el sistema.

La accesibilidad se rige por las pautas de accesibilidad para el contenido web (WCAG) que disponen de una serie de recomendaciones con el objetivo de hacer el contenido web más accesible, especialmente a PCD. Las WCAG están organizadas en cuatro principios (Muñoz y Carreras, 2018). Los mismos son: ser PERCEPTIBLE, OPERABLE, COMPRENSIBLE y ROBUSTO.

El sitio web debe ser “Perceptible” al ser visitado por personas con diferentes tipos de capacidades, la información e interfaz debe tener en cuenta esta necesidad y por ello se deben ofrecer alternativas a los usuarios que no pueden utilizar alguno de sus sentidos.

El sitio web debe ser “Operable” proporcionando elementos de interacción y de navegación que puedan ser manejados por personas con diferentes capacidades.

El sitio web debe ser “Comprensible”, si el usuario no entiende de qué se le está hablando, o se siente perdido, es un problema. Debe ser fácil de usar. El contenido debe ser fácil de leer y de comprender.

El sitio web debe ser “Robusto” este es el principio más dependiente de la tecnología. Se basa en la capacidad del sitio web de ser transmitido e interpretado por los diferentes agentes de usuario. Los agentes de usuario son todos aquellos programas que muestran contenidos de internet, como los navegadores (Internet Explorer, Firefox, Safari...), reproductores multimedia (QuickTime, Real Player, Windows Media Player...), plug-ins (Flash, Silverlight, Java...), y otros programas y dispositivos como los productos de apoyo.

La plataforma tiene la opción de subtítular contenido en formato de video para que aquellas personas con poca audición o sordas puedan acceder al mismo. Además, también propone seleccionar el formato de sonido y contraste para que aquellas personas que tienen poca visión o ciegas puedan también comprender el contenido de la misma.

En base a estas pautas la plataforma propone al usuario las siguientes funcionalidades:

1° paso - Acceso a la plataforma mediante la descarga de la aplicación en un dispositivo móvil o al sitio web por el navegador.

2° paso - Una vez ingresado en la plataforma, la misma despliega dos opciones para seleccionar si el usuario es persona o empresa, en este caso selecciona persona.

3° paso - Generar un usuario en base a dirección de correo electrónico y una contraseña para ingresar.

4° paso - Completar un formulario el cual contempla datos personales del usuario y un video de presentación.

5° paso - Comenzar a buscar en el menú los puestos vacantes, en el caso de que haya alguno de su interés aplicar al mismo.

Se presenta un userflow, que explica la ruta que sigue un usuario en un sitio web o aplicación para completar una tarea:

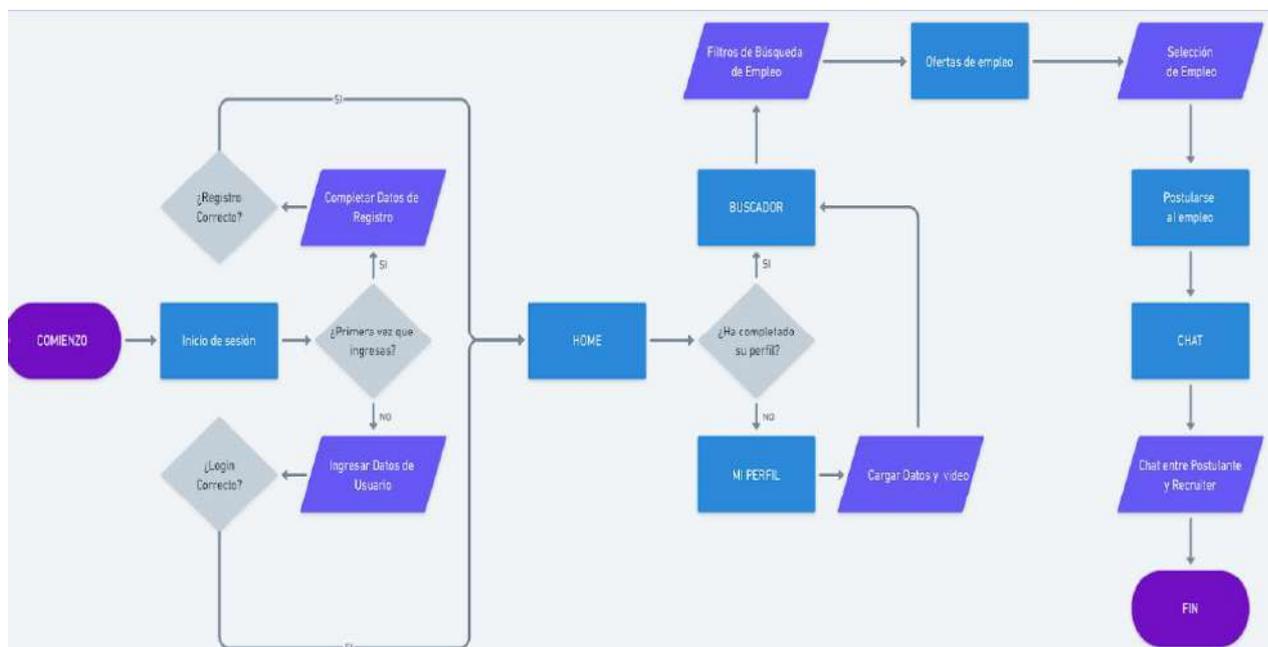


Figura 14: Userflow.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de definir los pasos que el primer grupo de usuarios tiene con la plataforma, se procede a abordar cada uno de ellos con mayor detalle, según la arquitectura de la información que se define anteriormente.

#### 3.4.3.2.1 Perfil

Luego de ingresar en la plataforma, el usuario debe completar su perfil. Para ello, se le solicita la siguiente información:

- ➔ Nombre y apellido
- ➔ Edad
- ➔ DNI
- ➔ CUD (en caso de tenerlo)
- ➔ Tipo de discapacidad:
  - Motriz
  - Auditiva
  - Visual
  - Intelectual
  - Visceral
- ➔ Número telefónico
- ➔ Habilidades/competencias: El objetivo es profundizar y conocer más sobre cada usuario, por lo que se realizan una serie de preguntas no obligatorias de responder, para que la unión del puesto de trabajo y el perfil del usuario sea lo más preciso posible. (Incluyeme, 2018).
  - ¿Puedes permanecer de pie?
    - Si
    - No
  - ¿Puedes mantenerte sentado/a?
    - Si
    - No
  - ¿Puedes subir y bajar la escalera?

- Si
- No
- ¿Utilizas sillas de ruedas?
  - Si
  - No
- ¿Puedes tomar peso?
  - No
  - Hasta 5 Kg
  - Hasta 10 Kg
  - Hasta 20 Kg
- ¿Puedes discriminar distintos sonidos del ambiente?
  - Si
  - No
- ¿Utilizas lenguaje oral?
  - Si
  - No
- ¿Utilizas lenguaje de señas para comunicarte?
  - Si
  - No
- ¿Utilizas alguna ayuda técnica para escuchar?
  - Implante
  - Audífonos
  - Otros:.....
- ¿Sabes leer y escribir?
  - Si
  - No
- ¿Usas el transporte público?
  - Si

- No
- ¿Te gusta trabajar solo?
  - Si
  - No
- ¿Te gusta trabajar con otras personas?
  - Si
  - No
- Prefieres trabajar en:
  - Lugares cerrados (oficinas, etc)
  - Ambientes exteriores (jardines, parques, centros deportivos, otros)
  - Me da lo mismo
- ¿Debes asistir a algún tratamiento en un horario específico? ¿Cuáles?
  - Si
  - No
  - Cuales: ....
- ¿Requieres alguna adaptación para realizar tu trabajo?
  - Jornada parcial
  - Turnos fijos
  - Permisos para salidas médicas
  - No requiero
- ¿Tienes dificultad en distinguir objetos?
  - No
  - Si
  - Si, solo a distancias cortas
  - Si, solo a distancias largas
- ¿Discriminas colores?
  - Si
  - No

- ¿Utilizas alguna ayuda técnica para ver?
  - Lectores de pantalla como lupa
  - Aumentadores de letra
  - Anteojos
  - Otro
  
- ➔ Terapias y/o cursos que realiza
- ➔ Áreas de interés
- ➔ Experiencia laboral (en caso de tenerla)
  
- ➔ Video de presentación de máximo 3 minutos: El objetivo de presentar al usuario mediante un video es que en caso de que una empresa se encuentre interesada en el perfil, pueda conocer a esta persona sin basarse en la discapacidad que tiene la misma, además de conocer también sus áreas de interés.

Esta información queda registrada en la pestaña “Mi perfil → Mis datos” y el usuario puede acceder siempre que lo requiera. También dentro de la misma pestaña puede acceder a “Mi perfil → Ajustes” para realizar cambios cuando se requiera.

#### **3.4.3.2.2 Búsqueda**

La información que requiera este grupo de usuarios debe estar ordenada y de forma clara para que pueda entenderla cualquier persona que ingrese a la plataforma. Para ello, el usuario accede a la pestaña Empleo → Buscador de empleo. Dentro de ella, se encuentra un buscador en el cual el usuario puede realizar su búsqueda personalizada. A la misma se le pueden seleccionar filtros, en función a las necesidades de cada uno en particular:

- Jornada completa
- Jornada parcial
- Necesidad de acompañante terapéutico
- Necesidad de adaptabilidad del puesto
- Atención al público
- Trabajo de oficina
- Trabajo fuera de la residencia, por ejemplo al aire libre

Luego, debido a los filtros que selecciona y la información personal que ingresa el usuario, se despliega una lista de distintos puestos vacantes de empresas marplatenses (Buscador → Ofertas de empleo). Los usuarios tienen la posibilidad de presionar para obtener más información acerca de dichos puestos como: empresa, cantidad de horas a trabajar, responsabilidades, tareas a resolver y posibilidad de ir con algún acompañante, dirección de la sede, rubro de la empresa (manufacturera/servicio).

#### **3.4.3.2.3 Comunicación entre las partes: Ayuda**

Si bien la comunicación entre las personas y las empresas se realiza por la plataforma, es aquí donde se establece una salvedad frente a otras ya existentes. Al contar estos usuarios con necesidades como la adaptación de los puestos de trabajo y evaluación de habilidades específicas, el contacto es realizado por los administradores que son profesionales en el área de discapacidad. Estos evalúan los perfiles y los conectan con los puestos que se encuentran vacantes para poder comenzar a realizar el proceso de entrevistas y selección pertinentes de la empresa en cuestión.

Asimismo, el usuario se puede contactar mediante un chat online (Ayuda → Chat) con el grupo de administración de la plataforma para evacuar cualquier duda acerca del puesto de interés o proceso de entrevistas. El chat online estará disponible para consultas fuera de línea, al ingresar a la plataforma los administradores podrán responder las inquietudes del usuario. En esta misma pestaña, se puede acceder a un sector de “Soporte” donde se encuentran links con videos tutoriales en la página YouTube que explican el paso a paso para poder navegar en la aplicación, completar los perfiles y aplicar a los puestos de trabajo de forma eficiente. Además, dentro de esta misma pestaña se puede acceder a una serie de instructivos que facilitan la navegación al usuario:

- ➔ Instructivo: Cómo completar “Mi Perfil”
- ➔ Instructivo: Cómo aplicar a un puesto

El instructivo según la Norma ISO 9001:2015 es un documento que contiene los pasos a seguir para la ejecución de una actividad, donde se explica el paso a paso y la forma de llevar a cabo una tarea específica. El contenido del mismo es:

1. Objetivo
2. Alcance
3. Desarrollo

#### 4. Diagrama de flujo

A modo de ejemplo se muestra el instructivo: Cómo completar “Mi Perfil”:

	<b>Página web</b>	<b>CÓDIGO:</b>
	<b>Sección: Mi perfil</b>	<b>VERSIÓN: 1</b>
	<b>¿Cómo completar mi perfil?</b>	<b>VIGENCIA: 23/8/2021</b>
		<b>PAGINA: 1 de 2</b>

<b>OBJETIVO:</b>	Facilitar la comprensión de como completar el perfil dentro de la plataforma.
<b>ALCANCE:</b>	El alcance es para las personas con discapacidad que están buscando un puesto de trabajo en la ciudad de Mar del Plata.
<b>RESPONSABLE:</b>	El responsable de la actividad es el usuario que ingresa a la plataforma en la búsqueda de un trabajo. El mismo deberá completar su perfil.

#### DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Los pasos para completar el perfil dentro de la plataforma son:

1. Ingresar al sitio web
2. Acceder a la pestaña “Mi perfil”
3. Completar los siguientes campos:
  - Nombre y apellido completo
  - Edad
  - DNI
  - CUD
  - Tipo de discapacidad: Se debe marcar una o varias opciones de las que figuran.
  - Número telefónico.
  - Habilidades y competencias: Se debe marcar una o varias opciones de una serie de preguntas referidas a las habilidades y competencias que tiene el usuario.
  - Terapias y/o cursos que realiza: Se debe responder en caso de que realice alguna terapia y/o curso, en caso de que no realice no hace falta responderla.
  - Áreas de interés: Se debe responder en caso de que el usuario tenga un interés por algún área de la organización específica, tampoco es de carácter obligatorio.
  - Experiencia laboral: Se debe responder en caso de que el usuario haya tenido alguna experiencia laboral previa, de lo contrario no es necesario completarlo.

*Figura 15: Instructivo sobre ¿Cómo completar mi perfil?*

*Fuente: Elaboración propia.*

	Página web	CÓDIGO:
	Sección: Mi perfil	VERSIÓN: 1
	¿Cómo completar mi perfil?	VIGENCIA: 23/8/2021
		PAGINA: 2 de 2

4. Una vez completos los campos mencionados anteriormente, se pide subir un video de presentación. Las características de este deberán ser:
  - Duración: Entre 1 a 3 minutos.
  - Formato: AVI, MP4
  - Peso: hasta 35 MB

El video es una herramienta para que la organización pueda conocer al usuario con mayor profundidad. Se busca que el usuario pueda contar de su vida, sus gustos, preferencias, intereses, hobbies, experiencias y lo que desee y crea interesante para que la organización sepa sobre él.
5. Una vez subido, se selecciona la opción cargar video y deberá aparecer un cartel con lo siguiente: "El video ha sido subido con éxito". En caso contrario se puede pedir ayuda con el administrador del sitio mediante el chat de la plataforma.
6. Por último, se debe apretar el botón "Guardar" para que quede registrada toda la información completada anteriormente.

CONTROL DE CAMBIOS				
VERSIÓN	FECHA DE APROBACION			DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
	AAAA	MM	DD	
1	2021	08	23	Creación del instructivo
ELABORO				
NOMBRES Y APELLIDOS			CARGO	
Psicóloga			Administradora del sitio web	

Figura 16: Instructivo sobre ¿Cómo completar mi perfil?

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el proceso de selección es realizado específicamente por la organización, aunque el mismo es previamente adaptado a la persona con la ayuda de los profesionales que gestionan la plataforma. El primer contacto se realizaría por parte de la psicóloga del equipo, vía telefónica con la persona que busca empleo y luego se proseguiría con la coordinación de la primera entrevista que puede ser en forma remota o presencial donde también intervendría la terapeuta ocupacional.

De esta forma, el equipo que conforma la aplicación y plataforma se asegura de que el candidato se sienta cómodo, seguro y confiado durante el proceso, incluyendo una evaluación de las habilidades del mismo para que pueda desarrollarse en el puesto de trabajo.

El usuario interesado en conseguir empleo, busca que el proceso de búsqueda y selección sea sencillo y confiable. Es por esta razón, que se propone una sección de menú

desplegable de opciones de distintas empresas y puestos de trabajo y además un equipo detrás que valide todas las propuestas por parte del sector privado de la ciudad. Mediante la plataforma, el usuario tiene una variedad de opciones a la hora de elegir su puesto de trabajo, haciendo este proceso más ágil y eficaz de lo que sería sin la misma.

#### **3.4.3.2.4 Espacio de soporte: Nosotros**

El espacio de soporte para el usuario es el equipo de especialistas en PCD que administran la plataforma e intervienen con el mismo. En primera parte, el soporte que se le brinda al usuario es un chat online en el cual se pueden responder inquietudes y dudas en el horario de 8 a 18hs. De todas maneras, el equipo siempre mantendría informado de las novedades acerca de los pasos en la selección con una empresa, mediante el correo electrónico que el usuario ingresó al registrarse y también en la pestaña “Nosotros→ Contacto” se encuentra un teléfono al cual se puede acceder si surgiera algún inconveniente.

Asimismo, dentro de la plataforma existe la sección “Nosotros→Testimonios” donde se puede acceder a distintos videos donde PCD cuentan sus experiencias trabajando.

Por otra parte, el equipo que se encuentra detrás de la plataforma se comunicaría con la PCD que es contratada para darle un seguimiento dentro de la empresa, asegurándose que el proceso de inserción sea satisfactorio o detectando lo que sea necesario ajustar para que dicha persona pueda realizar su trabajo de la mejor manera posible.

#### **3.4.3.3 Empresas**

El segundo grupo de usuarios busca contratar PCD, y que el proceso de selección sea eficaz y acorde para cada candidato. Si bien se parte de una necesidad distinta que las PCD, el acceso a la plataforma es similar.

1° paso - Acceso a la plataforma mediante la descarga de la aplicación en un dispositivo móvil o al sitio web por el navegador.

2° paso - Una vez ingresado en la plataforma, la misma despliega dos opciones para seleccionar si el usuario es persona o empresa, en este caso selecciona empresa.

3° paso - Generar un usuario en base a dirección de correo electrónico y una contraseña para ingresar.

4° paso - Completar un formulario el cual contempla datos de la organización.

5° paso - Comenzar a navegar en la página primeramente para capacitarse en el ámbito de la discapacidad en relación con el entorno laboral como también los procesos de selección. Una vez interiorizados, publicar los puestos vacantes previamente adaptados.

6° paso - Realizar el proceso de selección con aquellos perfiles que se ajusten a lo pedido en el puesto.

Luego de definir los pasos que el segundo grupo de usuarios ejecutaría con la plataforma, se procede a abordar cada uno de ellos con mayor detalle, según la arquitectura de la información que se define anteriormente.

#### **3.4.3.3.1 Perfil**

Una vez registrado el usuario en la plataforma debe completar su perfil. Para ello debe ingresar en Perfil → Mis datos. Los datos que se requieren completar son:

- Razón social
- Dirección
- Rubro
- Tamaño de la empresa
- CUIL
- Contacto (Teléfono)
- Correo electrónico de la empresa
- Descripción de la empresa (opcional)
- Sitio web (opcional)

#### **3.4.3.3.2 Publicar**

Una vez completo el perfil del usuario, el mismo puede acceder a Empleo → Publicar empleo. En esta pestaña los datos que se piden son:

- Nombre del puesto
- Descripción del puesto: La empresa debe describir brevemente de qué se trata el puesto a aplicar.

Luego, tiene que completar una serie de campos obligatorios para poder indagar acerca de qué perfil se ajusta más al mismo. Los campos son:

- La jornada laboral es:
  - Completa
  - Parcial
  - Otro horario:
- El grado de independencia del puesto:
  - La persona puede concurrir con un acompañante terapéutico
  - La persona no puede concurrir con un acompañante terapéutico
- ¿En el puesto las tareas que se realizan son repetitivas?
  - Si
  - No
- En el caso de que el trabajo se desarrolle en un primer piso, ¿La empresa tiene ascensor?
- ¿El puesto de trabajo requiere de algún esfuerzo físico? En el caso de que sea sí, ¿cuál?
- ¿La empresa cuenta con baños accesibles para discapacitados?
- ¿La empresa tiene acceso con rampas para silla de ruedas?
- ¿La empresa cuenta con señalización para personas con discapacidad?
- ¿La empresa está dispuesta a adaptar el puesto en caso de que se requiera?
- ¿El puesto se desarrolla en oficinas o lugares exteriores?
- La persona tiene personas a cargo:
  - Si
  - No
- La persona debe saber escribir y leer:
  - Si
  - No
- La persona debe saber usar la computadora:
  - Si
  - No

De ser si, ¿qué programas debe usar?.....

- ¿El puesto requiere contacto con otras personas de la organización o clientes?
  - Si
  - No

### 3.4.3.3 Comunicación entre las partes: Nosotros

El administrador de la plataforma se comunicaría con el usuario de manera telefónica y/o vía mail, una vez que haya encontrado el perfil adecuado para el puesto de la organización.

En ese momento, el administrador le solicitaría una reunión para poder determinar cómo será el proceso de selección. Esta reunión se realiza para evacuar dudas de cómo deberá ser la entrevista, para que la misma sea acorde al candidato. Además, en esta instancia se le muestra al usuario el video de presentación de la persona/s que se seleccionan para el puesto, para que puedan conocerla.

Una vez que se haya realizado el encuentro entre el usuario y el administrador, se procede a realizar una entrevista con el postulante, los selectores de la organización y la psicóloga. En esta etapa se busca que el usuario conozca con mayor profundidad al candidato para así poder determinar si es acorde al puesto vacante.

Luego, el proceso de selección continua entre la empresa y el candidato, es decir, en caso que se requiera una segunda entrevista se le brindan los datos de la persona a la organización y la misma deberá comunicarse por sus propios medios. De todas formas, el administrador siempre sigue de cerca el avance del proceso y la empresa tiene la opción de solicitar que la psicóloga siga estando presente en las demás entrevistas.

Dentro de la pestaña Nosotros→ Contacto el usuario puede acceder al teléfono y al mail del administrador para evacuar cualquier duda.

Por otra parte, dentro de la pestaña Nosotros→ Comunidad se encuentran capacitaciones, blog y testimonios para que el usuario pueda visualizar. En esta pestaña se busca brindar capacitaciones por parte del equipo de administradores en función de cómo va a ser el proceso de selección para personas con discapacidad, como es trabajar con PCD, derribar prejuicios y evacuar las dudas que la organización pueda tener.

Dentro de la solapa “Blog” se puede encontrar material bibliográfico acerca de la inserción laboral de PCD, desde material acerca de las distintas discapacidades, hasta material sobre los beneficios impositivos y económicos que reciben las organizaciones.

Y por último, la solapa de “Testimonios” busca mostrar las experiencias de otras organizaciones que han contratado PCD, y así también como fueron las experiencias de las PCD al ser contratadas.

#### **3.4.3.4 Administrador**

El administrador de la plataforma estaría compuesto por un psicólogo y un terapeuta ocupacional. La función es acompañar y orientar a las organizaciones en la formulación y en la implementación de cada una de las etapas del desarrollo de un plan integral de inclusión de personas con discapacidad, como así también acompañar a las PCD en su proceso de búsqueda laboral.

En cuanto a la relación que tiene el administrador con el primer usuario, es buscarle el puesto que mejor se adecue a sus habilidades. Con respecto al segundo usuario, es encontrarle el mejor perfil que se adecue al puesto de trabajo conjuntamente brindando un soporte en el proceso de selección que tiene la organización. Dicho soporte permite también mitigar los miedos propios de iniciar procesos de cambios, a partir de contar con las herramientas y el conocimiento específico.

El administrador realiza un estudio, una identificación y una investigación de todos los componentes del puesto. El análisis del puesto de trabajo permite hacer un mejor entrecruzamiento entre los requerimientos de la posición a cubrir y el perfil del candidato.

Asimismo, es el encargado de realizar un seguimiento mediante reuniones para evaluar el desempeño de la PCD y determinar si requiere de alguna ayuda para mejorarlo.

El administrador evalúa y sigue cada caso por separado, se busca que el proceso sea eficaz y personalizado, interviniendo en las entrevistas que considere necesario y brindándole material y evacuando las dudas que se generen en el proceso.

#### **3.4.4 Evaluación de la propuesta**

Una vez definida la propuesta, se procede a realizar una evaluación de la misma. Para ello se opta por utilizar la herramienta FODA. El análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en conjunto, diagnostican la situación interna y externa de la propuesta. Lo importante en el análisis FODA es evaluar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas para obtener una estrategia a futuro para mejorar y estar alerta a los cambios que puede sufrir el contexto.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p><b><u>DEBILIDADES (-)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener poco alcance de empresas que quieran formar parte de la plataforma y no poder ofrecer la cantidad deseada de puestos.</li> <li>• Que la interfaz de la plataforma no sea clara para los usuarios.</li> <li>• Que la plataforma no pueda encontrar el puesto de trabajado adecuado para la PCD.</li> <li>• Falta de acceso a la tecnología por parte de las PCD que están en búsqueda laboral.</li> <li>• Falta de información a las empresas.</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS (-)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de algún software similar que compita con la plataforma.</li> <li>• Baja de usuarios.</li> <li>• Miedo por parte de las empresas a involucrarse con la plataforma.</li> <li>• Preferencia de no utilizar un medio tecnológico para la búsqueda y selección de personal en las empresas.</li> <li>• Desarrollo de una organización que actúe como nexo comunicador entre las empresas y PCD.</li> </ul>
<p><b><u>FORTALEZAS(+)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindarle un servicio personalizado a las personas con discapacidad en la búsqueda laboral.</li> <li>• Ser la única plataforma que brinde puestos para PCD dentro de la ciudad.</li> <li>• Alto conocimiento del equipo administrador.</li> <li>• Ser parte de la promoción para la inclusión laboral de PCD.</li> <li>• Actuar como nexo comunicador entre las empresas y las PCD.</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES(+)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecer en el mercado y tomar la mayor cantidad de empresas posibles.</li> <li>• Sumar a empresas publicas que también quieran formar parte.</li> <li>• Que se generen políticas y ayudas económicas por parte del estado para la inclusión de PCD.</li> <li>• Fusionarse con una consulta de recursos humanos para potenciar la inclusión.</li> <li>• Utilizar la publicidad en los medios de comunicación para tener un mayor alcance.</li> </ul>

Figura 17: Matriz FODA.

Fuente: elaboración propia basada en Humphrey, A (1960).

Se desea que una vez creada la plataforma se puedan definir estrategias para mejorar el rendimiento de la misma, tomando como base la matriz FODA planteada. Dichas estrategias pueden surgir de la matriz haciéndose las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles de las fortalezas de la plataforma pueden servir para maximizar las oportunidades identificadas?
- ¿Cómo pueden emplearse las fortalezas para evitar o reducir el impacto potencial de las amenazas?
- ¿Qué acciones puedes emprender para minimizar los puntos débiles de la plataforma haciendo uso de las oportunidades?
- ¿Cómo puedes minimizar los puntos débiles del negocio para reducir el impacto potencial de la amenaza?

Luego de definir la estrategia, se propone utilizar el ciclo de PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) mediante el cual se tiene como objetivo mejorar continuamente la estrategia elegida, buscando la optimización constante de las actividades de la plataforma a través de cuatro etapas. Una vez que se llega a la última etapa, se debe volver a comenzar el ciclo, promoviendo así una autoevaluación continua que permita identificar oportunidades de mejora en cada proceso.

Las cuatro etapas consistirán (Deming, 1989):

1. Planificar: En esta etapa se identifican los problemas específicos que se pueden enfrentar en la ejecución de la estrategia, los recursos que se utilizarán, qué recursos están disponibles y cuales tendrán que ser solicitados, los requisitos de los usuarios (PCD y empresas), las condiciones de utilización de la plataforma, y los objetivos a alcanzar. Es aquí donde se expone cómo cumplir con la estrategia previamente propuesta.
2. Hacer: Una vez planificada la estrategia a desarrollar, se inicia la etapa de implementación en la práctica. Durante esta etapa se registra información relevante, sobre todo sobre los eventuales problemas que se presenten y la repercusión en los usuarios.
3. Verificar: En esta fase de verificación se miden y evalúan los resultados y se comparan con la expectativa planteada, como pueden ser, cantidad de PCD que obtuvieron empleo, cantidad de empresas que intervienen en la plataforma, adaptación de las empresas y las PCD en conjunto, etc. Siempre se debe comparar con los objetivos planteados en la primera fase del proceso "planificar". En caso de grandes diferencias, es importante responder con rapidez y rastrear la causa. Verificar los resultados es probablemente la fase más importante del ciclo PDCA ya que se pueden detectar las desviaciones para luego corregirlas.
4. Actuar: Por último, se toman acciones correctivas, pero también de mejora cuando se detectan oportunidades, que se podrán aplicar a futuro en la plataforma.

La etapa de evaluación de la propuesta, compuesta por la matriz FODA y el ciclo PDCA son sugerencias para llevar a cabo una vez implementada la plataforma digital, con el fin de poder maximizar el rendimiento de la misma.

#### 4. CONCLUSIONES

A modo de conclusión se pudo alcanzar el objetivo general del presente trabajo final, el cual era analizar y evaluar procesos de inserción laboral de las personas con discapacidad (PCD) en el sector privado de la ciudad de Mar del Plata y proponer una mejora al sistema.

En primer lugar, se comenzó realizando un diagnóstico del entorno legal, social y económico actual que rige en la ciudad de Mar del Plata con el fin de comprender el contexto. Posteriormente, se realizó un estudio de campo, donde se relevó el grado de conocimiento, interés y adhesión a la incorporación e integración de las PCD en organizaciones privadas que tenían alguna política propia de inclusión como en aquellas que no la tenían. Este proceso fue realizado mediante encuestas, donde se recopiló la información del sector privado y luego se procedió al análisis de los datos obtenidos. Es así que se concluyó, que de la muestra obtenida el 85% de las organizaciones no tiene PCD contratadas conjuntamente con la falta de una política de inclusión laboral. Sin embargo, este alto porcentaje mostró una gran oportunidad ya que dichas organizaciones expresaron en su mayoría que no integran PCD debido a que desconocen de los beneficios que obtendrían al hacerlo, como por ejemplo impositivos, productivos, motivacionales, mejora del clima laboral, etc. De las encuestas también se obtuvieron las principales barreras a romper desde el punto de vista organizacional: infraestructura poco accesible, falta de adecuación del puesto de trabajo, desconocimiento de cómo integrar PCD, falta de selectores capacitados en PCD, falta de un medio de comunicación con las PCD y cultura organizacional poco inclusiva.

En segunda instancia se indagó sobre las necesidades a satisfacer por parte de las familias, PCD y profesionales relacionados a la discapacidad, a través de entrevistas de carácter virtual, donde se profundizó sobre su situación actual. De las mismas se obtuvieron las siguientes preocupaciones: la gran falta de oferta laboral dentro del sector privado, la escasez de difusión y concientización de la inclusión laboral, la falta de soporte a las PCD en el proceso de inclusión, la falta de información a las organizaciones privadas en torno a la discapacidad, la dificultad en la búsqueda de puestos de trabajo para PCD, la falta de infraestructura adecuada en la ciudad, y los prejuicios existentes en el proceso de selección del personal.

Finalizado proceso de estudio de campo, se analizó conjuntamente toda la información previamente obtenida correspondiente a las encuestas y entrevistas. De las mismas se tomaron los factores principales a tratar, y se propusieron varias alternativas. A través de la matriz de ponderación se obtuvo la opción que mejor se adecuó a las necesidades de las partes interesadas.

La propuesta seleccionada fue la elaboración de una plataforma digital manejada por especialistas que mejoren la comunicación y vinculación entre las PCD y los puestos vacantes de las empresas, actuando como un nexo y medio facilitador.

Para su desarrollo, en primer lugar, se definieron los usuarios intervinientes en la plataforma: PCD, empresas y grupo administrador. Dentro de cada uno de ellos, se atacaron todos los requerimientos y necesidades a satisfacer, con el objetivo de crear así una herramienta accesible para toda persona que quiera utilizarla.

Se desea que la propuesta de la plataforma se pueda llevar a cabo por especialistas en informática de la Universidad Nacional de Mar del Plata o algún interesado en el mismo con cualidades para desarrollarlo. Se busca que la misma sea un medio facilitador en el proceso de búsqueda laboral para personas con discapacidad, brindándoles una herramienta en la cual al acceder se encuentren con los puestos de trabajo vacantes de la ciudad. Además, se quiere generar un mayor reconocimiento social que sirva como modelo para otras empresas para contratar PCD.

Asimismo ayudar a las empresas, para que el proceso de integración y soporte a PCD sea más sencillo, como así también generar una influencia positiva de la empresa en la sociedad, aumentando su reputación y la competitividad frente a otras organizaciones.

A modo de propuesta se presenta un eslogan de la plataforma, donde se elige el nombre Integra+ (Integración más) seguido de la frase trabajando por la inclusión laboral, como frase principal de la plataforma, con el deseo que pueda llevarse a cabo:



Figura 18: Eslogan de la plataforma.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 19: Eslogan de la plataforma.

Fuente: Elaboración propia.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- BECKHARD, T (1987). Transiciones organizacionales. Administración del cambio, segunda edición. Estados Unidos. Ed Addison - Wesley Iberoamericana.
- BROGNA, P (2006). Posición de discapacidad: los aportes de la Convención. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM Universidad Nacional Autónoma de México.
- CALDERÓN, B. (2005). Integración laboral de personas con discapacidad. Santiago de Chile, Chile. Ed. AccRS.
- CLEGG, D. (1994). Matriz de priorización. Reading, Inglaterra. Ed. CB Editions.
- CORRADI, C y SUCARRAT, M. J (2015). Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para empresas: actores y procesos. Trabajo Final. Escuela de negocios. Universidad Torcuato Di Tella.
- DEMING, W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis. Traducción Madrid, España. Ed. Díaz de Santos.
- FILIPPI, G. (2008). El Significado y el Valor del Trabajo en Distintos Grupos Socio-Laborales de Argentina en los Albores del Siglo XXI. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
- GARCÍA GARCILAZO, H. (2006). La discapacidad en Argentina: un diagnóstico de situación y políticas públicas vigentes a 2005. Cap. 4: La legislación. Buenos Aires. Argentina. Fundación PAR. ISBN: 978-987-22366-0-1.
- GRI y Fundación ONCE (2015). La discapacidad en las memorias de sostenibilidad. Extraído el 17 de Mayo del 2021 de: <https://www.incluyeme.com/wp-content/uploads/2015/07/GRI-y-Fundacion-ONCE-La-Discapacidad-en-las-Memorias-de-Sostenibilidad.pdf>
- HERMIDA, J. (2020). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- INCLUYEME (2021). Beneficios económicos para la inserción laboral de personas con discapacidad en Argentina. Extraído el 15 de Mayo de: <https://www.incluyeme.com/discapacidad-y-trabajo-en-argentina-ley/>

- INCLUYEME (2021). Discapacidad y trabajo en Argentina ¿Qué dice la Ley?. Extraído el 15 de Mayo de: <https://www.incluyeme.com/discapacidad-y-trabajo-en-argentina-ley/>
- INDEC (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Extraído el 24 de Marzo de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>.
- INDEC (2018). Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad. Extraído el 3 de Abril del 2021 de: [https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/resumen\\_estudio\\_discapacidad\\_2018.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/resumen_estudio_discapacidad_2018.pdf)
- INDEC-OIT (2001). Encuesta Nacional de Discapacidad (ENDI). Extraído el 3 de Abril de: [https://www.indec.gov.ar/micro\\_sitios/webcenso/ENDI\\_NUEVA/ampliada\\_index\\_total.asp?mode=01](https://www.indec.gov.ar/micro_sitios/webcenso/ENDI_NUEVA/ampliada_index_total.asp?mode=01).
- MGP (2019). Asistencia para la búsqueda de empleo. Extraído el 20 de Abril de: <https://www.mardelplata.gov.ar/Contenido/asistencia-para-la-busqueda-de-empleo#igualdad>.
- MGP (2020). Reporte de Discapacidad. Obtenido el 15 de Abril de 2021 vía correo electrónico con la Municipalidad de General Pueyrredón.
- MJyDE (2013). Régimen federal de empleo protegido para personas con discapacidad. Extraído el 30 de Junio de 2021 de: <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/207088/norma.htm>
- MJyDH (1981). Sistema de protección integral de los discapacitados Extraído el 2 de Julio del 2021 en: <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/20620/norma.htm>
- MJyDH (2019). Certificado Único de Discapacidad. Extraído el 9 de Mayo del 2021 de: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/certificado-unico-discapacidad#titulo-2>
- MTEySS (2004). Beneficios para empresas. Extraído el 20 de Mayo del 2021 de: <https://www.trabajo.gba.gov.ar/beneficios-para-empresas>
- MUÑOS, O. y CARRERAS, O (2018). Accesibilidad web. WCAG 2.1 de forma sencilla. Barcelona, España. Ed: Olga Revilla – Itakora.

- ONU (2006). Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. Extraído el 5 de Abril de 2021 de: <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>
- PALACIOS, A. (2006). El modelo de la diversidad: la bioética y los derechos humanos como herramienta para alcanzar la plena dignidad en la diversidad funcional. Monografía. Instituto de Derechos Humanos “Bartolomé de las Casas”. Universidad Carlos III de Madrid.
- ROJKÍN, C. I (2015). La inserción de personas con discapacidad en el mercado laboral privado. Rosario, Santa Fe. Ed. Ivenio.
- SENGE, P. (1992). La quinta disciplina. Barcelona, España. Ed: Granica.

## 6. ANEXO

### Anexo 1: Formato de encuesta

En el siguiente apartado se presenta el formato de la encuesta realizada a las empresas privadas de la ciudad de Mar del Plata. Para la realización de la misma, se utiliza la plataforma Google Forms y se difunde a través de correo electrónico y mensajes de Whats app.



The image shows a screenshot of a Google Form. At the top, there is a decorative header with a light blue background and a pattern of small white dots. Below this, a grey bar indicates 'Sección 1 de 3'. The main title of the form is 'Encuesta sobre Políticas de Inclusión en organizaciones del sector privado de Mar del Plata'. The introductory text reads: 'Somos Martina Delucchi y Victoria Masola, estudiantes avanzadas de la carrera Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Estamos realizando nuestro Trabajo Final sobre la inserción laboral de Personas con Discapacidad (PCD). Nos sería de gran ayuda que respondas esta encuesta. Por otra parte, es importante destacar que toda información proporcionada permanecerá totalmente confidencial (Ley N°25.326), anónima y será utilizada sólo para la investigación en el contexto de este estudio. ¡Muchas gracias!'. Below the text is a required text input field labeled 'Correo \*'. Underneath the field, it says 'Correo válido' and 'Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)'.

Figura 20: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.

Fuente: Elaboración propias a través de Google Forms

Tipo de empresa \*

- Manufactura
- Servicio

Tamaño de empresa \*

- Micro (1 a 5 empleados)
- Pequeña (6 a 50 empleados)
- Mediana (51 a 200 empleados)
- Grande (+ de 200 empleados)

¿Conoce los beneficios de contratar Personas con Discapacidad (PCD) en su  
empresa? Marque las opciones que crea correctas. \*

- Impositivos (pagar menos impuestos)
- El gobierno les brinda una ayuda económica a las empresas contribuyendo con el  
pago de una parte del sueldo de la PCD contratada
- Mejora del clima laboral
- Aumenta la motivación del resto del personal
- Mejora la reputación de la empresa
- Aumenta la productividad
- Mejora el trabajo en equipo
- Permite a las PCD tener un sentido de pertenencia en la sociedad
- Ninguno de estos son beneficios de contratar PCD
- No está al tanto de los beneficios
- Otros

Figura 21: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.

Fuente: Elaboración propias a través de Google Forms.

En su empresa, ¿tiene contratada actualmente alguna Persona con Discapacidad? \*

SI

NO

Si tiene PCD contratadas en su empresa, ¿tuvo algún inconveniente al incorporarlo? Explique brevemente.

Tu respuesta

Actualmente, ¿posee una Política de Inclusión para Personas con Discapacidad? \*

Si

No

Figura 22: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.

Fuente: Elaboración propias a través de Google Forms.

## Política de Inclusión de PCD

Descripción (opcional)

Explique brevemente la Política de inclusión de PCD que tiene la empresa \*

Texto de respuesta larga

¿Usted cree si existiera una plataforma digital que sea el nexo entre las PCD y los puestos vacantes de la empresa, la usaría para su proceso de selección?

- Sí
- No

¿Le interesaría recibir información sobre el resultado de este Trabajo Final?  
¡Muchas gracias por su colaboración!

- SI
- NO

Figura 23: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.

Fuente: Elaboración propias a través de Google Forms.

## Política de Inclusión de PCD



Descripción (opcional)

¿Por qué cree que la empresa no posee una Política de Discapacidad? Puede seleccionar más de una opción \*

- Infraestructura poco accesible
- Cultura organizacional poco inclusiva
- Falta de adecuación al puesto de trabajo en función al tipo de discapacidad
- Desconocimiento acerca sobre cómo integrar PCD a la empresa
- Preconceptos sobre el desempeño y habilidades de las PCD (absentismo, licencias médicas, carga extra ...)
- Falta de selectores capacitados en el área de RRHH para aplicar un modelo de selección de PCD
- Desconocimiento de los beneficios al contratar PCD
- Temor ante la desvinculación de PCD (que se realicen acciones legales por discriminación)
- Falta de un medio que comunique a las PCD con las empresas para su contratación
- Miedo a no saber cómo actuar con la PCD
- Temor a cómo se adaptaría el resto de la nómina a la PCD
- Otra...

Figura 24: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.

Fuente: Elaboración propias a través de Google Forms.

Falta de un medio que comunique a las PCD con las empresas para su contratación

Miedo a no saber cómo actuar con la PCD

Temor a cómo se adaptaría el resto de la nómina a la PCD

Otra...

¿Usted cree si existiera una plataforma digital que sea el nexo entre las PCD y los puestos vacantes de las empresas, la usaría para su proceso de selección? \*

Sí

No

¿Le interesaría recibir información sobre el resultado de este Trabajo Final?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Sí

No

Figura 25: Encuesta al sector privado de la ciudad de Mar del Plata.

Fuente: Elaboración propias a través de Google Forms.