



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE GERENCIA
Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos
y Relaciones Industriales

TESIS DE GRADO

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL PARA
PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

Presentado por
Carolina Fernández
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Tutor:
Virna Rodríguez

Octubre, 2013

INDICE DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	05
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
III. OBJETIVOS	23
IV. MARCO TEÓRICO	24
1. Discapacidad	24
a. Definiciones de discapacidad	24
b. Definiciones de persona con discapacidad	27
c. Estadísticas generales sobre las personas con discapacidad	29
d. Clasificación de la discapacidad de acuerdo a la OMS	33
e. Tipos de discapacidad	36
f. Actitudes frente a la discapacidad	39
2. Inserción laboral	41
a. Definición de inserción laboral	42
b. Procesos de la inserción laboral	44
3. Inserción laboral de personas con discapacidad	48
a. Cómo llevar a cabo la inserción laboral de personas con discapacidad en una empresa	48
b. Higiene y seguridad laboral en la inserción de personas con discapacidad	58
c. Sindicatos e inserción de personas con discapacidad	63

d. Inserción laboral de personas con discapacidad y satisfacción laboral		66
e. Ética en la inserción laboral de personas con discapacidad		68
V. MARCO REFERENCIAL		71
VI. MARCO METODOLOGICO		79
1. Tipo de investigación		79
2. Método		79
3. Fases de la investigación		80
4. Actividades		80
5. Cronograma		82
VII. DIAGNÓSTICO		83
VIII. PROGRAMA DE INSERCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD		99
IX. RECOMENDACIONES		126
X. BIBLIOGRAFÍA		128
XI. ANEXOS		138
1. Entrevista Semi estructurada: Talento Humano		139
2. Entrevista Semi estructurada: Mantenimiento e Infraestructura		140
3. Entrevista Semi estructurada: Sindicato		141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema conceptual de la OMS para clasificar las discapacidades	33
Figura 2. Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud	36
Figura 3. Posiciones básicas de la población Española ante la inserción social de las personas con discapacidad.	41
Figura 4. Modelo de ocupación laboral de Blanch.	43
Figura 5. Alcance del Programa de Inserción de Personas con Discapacidad.	102
Figura 6. Proceso de incorporación de personas con discapacidad en el banco.	107
Figura 7. Proceso para la incorporación de personas con discapacidad en el banco.	121
Figura 8. Proceso para la promoción de personas con discapacidad.	125

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo parte del creciente interés a nivel mundial y nacional respecto a la integración de las personas con discapacidad a la sociedad, lo cual involucra su inserción laboral.

Este creciente interés, de acuerdo a lo expresado por De Lorenzo (2004) se debe fundamentalmente a cuatro aspectos:

- (a) Incremento cuantitativo de las personas con discapacidad (por las guerras, accidentes de tránsito, enfermedades que en otras épocas ocasionaban la muerte del individuo).
- (b) La toma de consciencia respecto al aprovechamiento de las capacidades y conocimientos con las que cuentan las personas con discapacidad, permitiéndoles contribuir al desarrollo de la sociedad.
- (c) Al trabajo y presión que las asociaciones de personas con discapacidad han hecho sobre las diferentes sociedades, solicitando su participación en las mismas y reclamando la igualdad y la no discriminación.
- (d) Por último, se ha constatado que “la pobreza genera discapacidad y que la discapacidad conduce a la pobreza”. De modo, que para detener dicho círculo, se debe intervenir generando políticas y programas que permitan la inserción laboral de las personas con discapacidad, lo cual influye positivamente en la persona y su entorno familiar.

De acuerdo a la Organización Internacional del trabajo (2009), existen 470 millones de personas con discapacidad en edad de trabajar, con potencial para incorporarse al mercado de trabajo.

El 10 de diciembre del año 1948 en la Asamblea General de las Naciones Unidas fue adoptado el Artículo 23 de la Declaración Universal de los DDHH, el cual afirma:

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
2. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
3. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.
4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.

A raíz de ello, los diferentes gobiernos han adoptado medidas, promulgando leyes y desarrollando programas que fomenten el empleo de personas con discapacidad. Aún así, muchas de estas personas continúan desempleadas, representando a uno de los grupos con mayor índice de desempleo, llegando a ser el 80% en algunos países (De Lorenzo, 2004).

Por su parte, aquellas personas con discapacidad que han logrado insertarse en el mundo laboral, afirman que su salario es inferior al de las personas que no cuentan con discapacidad o que las posibilidades que tienen de crecer profesionalmente son bajas (2004).

Algunos países, han aprobado una exigencia legal que exige a las empresas contratar un determinado porcentaje de personas con discapacidad, en el caso de Venezuela corresponde al cinco por ciento. No obstante, en muchos de estos países, dicha cuota no se respeta por parte de los empresarios, ya que con frecuencia estos les consideran personas no preparadas para el trabajo, al no tener acceso a la educación; otra de las razones es que los puestos de trabajo, así como las edificaciones y medios de transporte no les son accesibles (2004).

Lo que ha sido un punto de reflexión, especialmente a las unidades de recursos humanos, es que el no facilitarle la incorporación al mundo laboral a las personas con discapacidad, es una pérdida injustificada de talento humano. Razón por la cual, cada vez hay más planes y programas para lograr su inserción laboral, motivados por (2004):

- (a) La defensa que las personas con discapacidad han realizado de sus derechos desde sus asociaciones.
- (b) La conciencia cada vez mayor de los empresarios, de que las dificultades que enfrentan las personas con discapacidad en los puestos de trabajo, se debe en su mayoría a la forma en que los mismos están diseñados y no a su discapacidad.
- (c) La conciencia creciente de los gobiernos, de que no hacer nada para lograr incorporarles al mundo laboral es más costoso que hacerlo.

En el caso de Venezuela, las asociaciones que agrupan a las personas con diversos tipos de discapacidad han venido luchando por sus derechos, tal y como se ha hecho en otros países; no obstante, la conciencia por parte de los empresarios en cuanto a la necesidad de su inserción en el mundo laboral aún se encuentra incipiente; de acuerdo a la información suministrada por la Lic. Morelia Flores, Directora de Creando Independencia, organización dedicada al empleo con apoyo de personas con discapacidad, hasta el año 2007, solo empresas trasnacionales como Procter &

Gamble y Mc Donalds trabajaban con ellos para lograr en sus empresas el empleo con apoyo de personas con discapacidad; es ahora, motivado a la Ley y a las sanciones que la misma contempla que han observado que empresas grandes y medianas, trasnacionales o nacionales están interesadas en trabajar con ellos.

De acuerdo a De Lorenzo (2004), las formas de inserción laboral más comunes en la actualidad son:

- (a) Empleo con apoyo, se utiliza para personas con discapacidad intelectual de moderada a severa, consiste en dar acompañamiento a la persona, facilitando el proceso de transición desde los centros y talleres donde han recibido entrenamiento por parte de especialistas en oficios o tareas específicas, hacia un puesto de trabajo, en donde adquieren experiencia laboral y se van adaptando paulatinamente. En nuestro país organizaciones como Creando Independencia, o Avepane, se encargan de lograr la inclusión de personas con cualquier tipo de discapacidad (en el caso de la primera) y de personas con discapacidad intelectual (en el caso de la segunda).
- (b) Sistema de cuota, consiste en leyes que establecen que tanto las empresas del sector público como privado, con nóminas superiores a los 25 o 50 empleados, deben contratar un número específico de personas con discapacidad, el cual suele oscilar entre el 2% y el 6% de la nómina; contemplando sanciones por incumplimiento. Respecto a este sistema, existen países como Dinamarca, Suecia y Noruega que no lo aprueban, por considerarlo opuesto a sus normas internas. Casos en los cuales se ha persuadido a las empresas a contratar este tipo de personal a través de medidas que facilitan su contratación y adiestramiento.
- (c) Empleo autónomo, se observa mayormente en países desarrollados, como Suecia, Dinamarca, Noruega y Finlandia.

En el presente trabajo, se busca diseñar un programa que permita la inserción de personas con discapacidad en una institución bancaria, considerando las particularidades de cada tipo de discapacidad y las características del puesto a ocupar, ya que ellos “no pueden ser concebidos como parte de un grupo homogéneo de empleados” (Ladrón, s/f).

Garantizando un proceso de selección orientado a evaluar sus habilidades y no su discapacidad, ubicándoles en puestos de trabajo donde no se sientan sobre exigidos o menospreciados, y ofreciéndoles la misma calidad de vida laboral y oportunidades de desempeño que al resto de los empleados de la institución.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Históricamente la discapacidad ha sido vista como un defecto que impide a las personas participar en la vida “normal”. Independientemente de que la misma fuera resultado de una condición física o mental de tipo congénita o resultado de algún evento en la vida; la actitud asumida por la sociedad va desde la protección, la reclusión de la persona, la preocupación por la disminución en sus habilidades y a la imposibilidad de mejorarlas o atenuarlas a través de la adaptación de la sociedad (De Lorenzo; 2004).

Las primeras definiciones de discapacidad fueron consecuencia de los elevados números de soldados heridos en la Guerra Civil de los Estados Unidos (1861 – 1865), a raíz de lo cual la Armada americana generó la Ley de Pensiones de la Guerra Civil, que otorgaba una pensión que iba de acuerdo a la “incapacidad para ejecutar trabajo manual” (Blanck, 2008).

A partir de esta fecha la discapacidad fue definida como una enfermedad que afectaba la movilidad, la visión o la escucha por deficiencias orgánicas. Movilizando a los gobiernos a buscar la forma de diagnosticarlos, clasificarlos y atenderlos médicamente; y no en la manera de integrarlos a la sociedad. No fue sino hasta 1944 que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) hizo los primeros reconocimientos al derecho al trabajo de las personas con discapacidad. (Pam, 2006).

Por su parte, la Asamblea General de las Naciones Unidas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), artículo 23, afirmó como un derecho de las personas con discapacidad el trabajo en condiciones igualitarias de empleo y salario, y a no ser discriminados por su condición. (2006)

En 1983, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), firmó un convenio acerca de la readaptación profesional y el empleo de personas con discapacidad,

teniendo por objetivo primordial que se asegurara la existencia de las medidas adecuadas de readaptación profesional al alcance de todas las categorías de personas con discapacidad, además de la promoción de oportunidades de empleo y de trato justo e igualitario en el mercado laboral (Rottenberg, 2007).

En 1993, la Declaración y Programa de acción de Viena, de la Conferencia Mundial de Derechos Humanos, establece:

Todas las personas nacen iguales y tienen el mismo derecho a la vida y al bienestar, a la educación y al trabajo, a vivir independientemente y a la participación activa en todos los aspectos de la sociedad. Por tanto, cualquier discriminación directa u otro trato discriminatorio negativo de una persona discapacitada es una violación de sus derechos. La Conferencia pide a los gobiernos que, cuando sea necesario, adopten leyes o modifiquen su legislación para garantizar el acceso a estos y otros derechos de las personas discapacitadas...

El lugar de las personas discapacitadas está en todas partes. A las personas con discapacidades debe garantizárseles la igualdad de oportunidades mediante la supresión de todos los obstáculos determinados socialmente, ya sean físicos, económicos, sociales o psicológicos, que excluyan o restrinjan su plena participación en la sociedad (s/p).

En los últimos cuatro años, leyes, políticas y la actitud hacia las personas con discapacidad han cambiado radicalmente, facilitando su incorporación a la sociedad.

No obstante, sigue la lucha de las asociaciones que agrupan a las personas con discapacidad, en contra de la discriminación de las mismas dentro de los puestos de trabajo.

En el caso de Venezuela, existen una serie de instrumentos legales que respaldan a las personas con discapacidad, como lo son la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Trabajo (1990), sustituida en el 2012 por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, Ley para la integración de las personas incapacitadas (1993) que luego fue remplazada por la Ley para las Personas con Discapacidad (2007).

Así, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Artículo 81, expresa:

Toda persona con discapacidad o necesidades especiales tiene derecho al ejercicio pleno y autónomo de sus capacidades y a su integración familiar y comunitaria. El Estado, con la participación solidaria de las familias y la sociedad, le garantizará el respeto a su dignidad humana, la equiparación de oportunidades, condiciones laborales satisfactorias, y promoverá su formación, capacitación y acceso al empleo acorde con sus condiciones, de conformidad con la ley.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), garantiza el derecho al trabajo de las personas con discapacidad, afirmando en el Artículo 290:

Las disposiciones de esta Ley protegerán a las personas con discapacidad, bien sea esta congénita, sobrevenida o de cualquier otro hecho o

circunstancia que afecte su desarrollo físico, intelectual o que le impida realizar actividades personales o laborales en forma idéntica al resto de los trabajadores y las trabajadoras. Profundizando la universalización de los derechos de las personas con discapacidad, e incorporándolas a los procesos productivos.

En ninguna circunstancia pueden ser excluidos o excluidas y todo patrono o patrona está obligado a incorporar a por lo menos el cinco por ciento de su nómina total a trabajadores y trabajadoras con discapacidad, en labores cónsonas con sus destrezas y habilidades, debiendo recibir en todo caso un trato digno, e insertarse en la entidad de trabajo con las mismas garantías y características de los demás de los trabajadores y trabajadoras. No se podrá establecer discriminación alguna y se facilitara el desarrollo de su actividad en condiciones dignas y decorosas en beneficio de ellos y ellas, de sus familias y de la sociedad.

La primera ley promulgada en Venezuela acerca de las personas con discapacidad, es la Ley para la integración de las personas incapacitadas, la cual data del año 1993. Esta ley tenía por objeto “establecer el régimen jurídico aplicable a las personas incapacitadas, a los fines de su normal desenvolvimiento en la sociedad, y completa realización personal” (Artículo 1).

A nivel laboral establecía el derecho a trabajar, “sin más limitaciones derivadas de la aptitud y capacitación laboral” (Artículo 23). Afirmando además que:

Las empresas públicas o privadas que empleen un número de trabajadores fijos que exceda de cincuenta (50), estarán obligados a emplear a un número de trabajadores incapacitados no inferior al dos por ciento (2%) de la nómina, siempre y cuando los trabajadores incapacitados solicitantes reúnan las condiciones de aptitud y capacitación laboral necesarias para el ejercicio de los cargos ofertados (Artículo 25).

Posteriormente, en el año 2007, se promulga la Ley para las personas con discapacidad con el objeto de:

Regular los medios y mecanismos, que garanticen el desarrollo integral de las personas con discapacidad de manera plena y autónoma, de acuerdo con sus capacidades, el disfrute de los derechos humanos y lograr la integración a la vida familiar y comunitaria, mediante su participación directa como ciudadanos y ciudadanas plenos de derechos y la participación solidaria de la sociedad y la familia. (Artículo 1)

Adicionalmente, ampara no solo a los venezolanos, sino que también abarca a “los extranjeros y extranjeras que residan legalmente en el país o que se encuentren de tránsito” (Artículo 3).

Aumentando en 3% la cuota a cumplir por las empresas privadas y públicas en cuanto a la contratación de las personas con discapacidad, al expresar en su artículo 28:

Los órganos y entes de la administración pública y privada, así como las empresas públicas, privadas o mixtas, deberán incorporar a sus planteles de trabajo no menos de un cinco por ciento (5%) de personas con discapacidad permanente, de su nómina total, sean ellos ejecutivos, ejecutivas, empleados, empleadas, obreros u obreras.

La obligatoriedad en la norma es más evidente en comparación con la Ley para la integración de las personas incapacitadas, al mencionar en el mismo artículo que la empresa pública o privada “no podrá oponer argumentación alguna que discrimine, condicione o pretenda impedir el empleo de personas con discapacidad”.

Contemplando también las características de los puestos de trabajo que ocupen:

Los cargos que se asignen a personas con discapacidad no deben impedir su desempeño, presentar obstáculos para su acceso al puesto de trabajo, ni exceder de la capacidad para desempeñarlo. Los trabajadores o las trabajadoras con discapacidad no están obligados u obligadas a ejecutar tareas que resulten riesgosas por el tipo de discapacidad que tengan. (Artículo 28).

El cumplimiento de la presente Ley, representa un reto para las empresas, ya que considerándolas un reflejo a menor escala de la sociedad, el incorporar personas con discapacidad involucra una inversión importante no solo de recursos sino de cambio cultural dentro de la misma, que permita superar las diferentes barreras con

las que se pueden encontrar a la hora de incorporar personas con discapacidad, como lo son:

- (a) Barreras urbanísticas: aquellas que se encuentran en las vías públicas o espacios libres, como aceras sin rampas para las personas que usan sillas de ruedas.
- (b) Barreras arquitectónicas: las observadas en los accesos a los edificios o en el interior de los mismos, como escaleras sin rampas, ascensores sin sistema braille, puertas estrechas, etc.
- (c) Barreras en los sistemas de transporte: transporte público no adaptado a las necesidades de las personas con discapacidad.
- (d) Barreras en la comunicación: impedimentos para la comunicación eficiente con las personas con discapacidad, como lo puede ser el desconocimiento de los trabajadores del lenguaje de señas o la ausencia de un intérprete. (Asociación de Lesionados Medulares y Discapacitados Físicos de Cantabria, s/f).

Faltando mencionar en dicho estudio, una barrera importante, la actitudinal, ya que la empresa debe invertir también en cambiar los prejuicios que puedan tener sus trabajadores acerca de la habilidad de las personas con discapacidad y su potencial de ser útiles a la empresa y a la consecución de las metas por parte de esta.

En tal sentido, cuando una empresa toma la decisión de incorporar personas con discapacidad en su nómina, no solo debe pensar en el cargo que van a ocupar, sino en las características del lugar de trabajo, en la accesibilidad de estas personas a todas las áreas comunes de la compañía, en cómo se van a transportar diariamente al trabajo, en cómo se van a relacionar y comunicar con compañeros, supervisores y clientes, en facilitar su adaptación a la empresa, en las posibilidades de crecimiento y estabilidad laboral; por lo cual esta decisión en un primer momento puede ser considerada onerosa.

No obstante, el costo de la exclusión es mayor, si consideramos que en el mundo existen 386 millones de personas con discapacidad en edad de trabajar desempleadas, y que este monto aumenta en 80% en los países en desarrollo, en cualquiera de los casos son tasas de desempleo superiores a las de los demás individuos en edad laboral. Que adicionalmente van en alza si se considera la tasa de envejecimiento de la población, los accidentes viales, conflictos armados y la propagación del Sida entre otros. Todo ello ha venido promoviendo el interés cada vez mayor por parte de las instituciones internacionales y gobiernos en incorporarles a la sociedad y al mundo laboral. (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

Más aún, no todo es costo para los empleadores, el contratar personas con discapacidad, les ocasiona también beneficios, ya que “su tasa de asistencia al trabajo es elevada, sufren pocos accidentes y con frecuencia permanecen en el puesto de trabajo durante más tiempo que los demás empleados... contribuyen a la productividad, a la moral del personal y al espíritu de equipo en el lugar de trabajo”. A nivel de ventas pueden incrementar el número de clientes, al promover que las personas con discapacidad, sus familiares y defensores se acerquen a solicitar los productos y servicios de la compañía. Así mismo, hay una ganancia para la empresa al mantener dentro de su nómina a aquellos que hayan adquirido la discapacidad cuando ya eran personal activo, aprovechándose sus conocimientos del puesto de trabajo y la inversión que se haya realizado en su adiestramiento (2001).

Debido a que la inserción de personas con discapacidad en las empresas, exige atender diversos puntos dentro de la organización, y no solo el hecho de contratarles, y considerando además que son un grupo heterogéneo, que necesita un trato diferenciado en su proceso de inserción laboral, lo recomendable es hacer uso de un programa de gestión de la discapacidad, el cual ha sido definido como:

Un proceso proactivo, a menudo integrado a prácticas de desarrollo de recursos humanos que promueven el ingreso y el avance de las personas con discapacidades, así como estrategias que incluyen un rango de intervenciones en el área de la prevención, la readaptación y el retorno seguro al trabajo en lo atinente a las lesiones y discapacidades producidas en el lugar de trabajo. (O'Reilly, 2003, p. 68).

Este programa debe estar compuesto por tres elementos (Shrey, s/f):

- (a) El recurso humano, compuesto por un equipo multidisciplinario, integrantes de las unidades de talento Humano, Infraestructura, Higiene y Seguridad Laboral, Administración, el sindicato (si lo hubiera dentro de la empresa), y Operaciones. Los integrantes de este equipo deben cumplir con las siguientes características: tener conocimiento de las actividades de la empresa, capacidad de toma de decisiones, liderazgo dentro de sus unidades, compromiso y motivación con el programa de gestión y creatividad para el aporte de ideas y soluciones.
- (b) Las operaciones, esto incluye desde la creación del equipo multidisciplinario, hasta los métodos de selección y colocación de las personas con discapacidad, los programas preventivos y de acción frente a accidentes laborales, los programas de ergonomía y

acomodación de los puestos de trabajo, las acciones a nivel administrativo para la evaluación y racionalización de costos.

- (c) Las comunicaciones, tanto internas como externas. La primera incluye la divulgación de las normas y políticas generadas por el equipo de gestión de la discapacidad de cara al ingreso de este tipo de personal, promoviendo la sensibilización del personal y disminuyendo los niveles de resistencia al cambio entre supervisores y compañeros de labores. Las externas, buscan estrechar lazos y fomentar actividades de cooperación entre la empresa y los entes gubernamentales, asociaciones de personas con discapacidad, prestadores de servicios de salud y rehabilitación.

Y le debe permitir a la empresa:

- Agilizar el control de los problemas de discapacidad
- Mejorar su competitividad
- Reducir las interrupciones de trabajo y las pérdidas de tiempo inadmisibles
- Reducir la incidencia de los accidentes y la magnitud de la discapacidad
- Reducir la duración (y los costes) de las enfermedades y discapacidades

- Promover la actuación precoz y la adopción de medidas preventivas
- Optimizar el empleo de los recursos internos (de la empresa)
- Mejorar la coordinación con los proveedores externos de servicios y la responsabilidad de los mismos
- Reducir el coste humano de la discapacidad
- Fomentar el estado de ánimo del trabajador valorando su variedad física y cultural
- Tutelar el derecho del trabajador al empleo
- Velar por el cumplimiento de la legislación (Shrey, s/f, p. 25)

En Corp Banca, Banco Universal, se ha querido incorporar al personal con discapacidad dentro de la institución, desde el año 2007; no obstante, las acciones tomadas no han sido lo suficientemente efectivas, si se cuenta con que después de tres años de trabajo, solo hay en nómina 22 personas con discapacidad a nivel nacional, laborando todas en agencia, ya que la torre principal del banco no está acondicionada físicamente para su libre tránsito.

Una de las razones, es que el cumplimiento de la Ley ha sido solo responsabilidad de Recursos Humanos, a través de la Gerencia de Selección y Empleo, no solo como líder del proceso, sino como único integrante del equipo de trabajo.

Esto trae por consecuencia, que la mayor cantidad de barreras para la satisfactoria incorporación de personas con discapacidad en el banco, como lo pueden ser la creación de rampas de acceso en las escaleras, ampliación de las puertas y espacios en las oficinas, adecuación de los ascensores con botones con sistema Braille y bocinas que indiquen el piso y apertura o cierre de las puertas, entrenamiento al personal en lenguaje de señas, y muchas otras adecuaciones necesarias, solo no se hayan realizado, sino que no están comprendidas en los programas de trabajo a mediano o largo plazo de las unidades responsables.

Por lo que el diseño del programa de gestión de la discapacidad proporcionaría el marco a partir del cual conformar el comité multidisciplinario, capaz de tomar las decisiones y presentar al banco las acciones a seguir para poder dar cumplimiento a la Ley, no solo a nivel de la incorporación de este personal, sino garantizando su adaptación y permanencia en el tiempo.

A través del presente trabajo se pretende diseñar un programa de gestión de la discapacidad que permita responder a la interrogante: ¿cómo lograr satisfactoriamente la inserción laboral de personas con discapacidad en Corp Banca, Banco Universal, tomando en consideración las disposiciones de la Ley de Personas con Discapacidad y las normas y políticas de Recursos Humanos?

Para ello, primero se hará una descripción de lo que ha sido la incorporación de las personas con discapacidad al banco durante estos tres años, para luego

proponer un programa de gestión de la discapacidad que le permita al banco incorporar a este personal y dar cumplimiento a la Ley en forma satisfactoria.

III. OBJETIVOS

1. Objetivo General

Diseñar un programa de gestión de la discapacidad para Corp Banca, Banco Universal, cumpliendo con las normativas legales, así como con las normas y políticas de recursos humanos.

2. Objetivos específicos

- a. Diagnosticar la situación actual del proceso de inserción laboral de personas con discapacidad en el banco.
- b. Identificar los elementos que deben formar parte del programa de inserción laboral de personas con discapacidad en el banco.
- c. Diseñar el programa de gestión de la discapacidad que cumpla con las normativas internas y externas al banco.
- d. Realizar recomendaciones para la aplicación satisfactoria del programa.

IV. MARCO TEÓRICO

1. Discapacidad

a. Definiciones de discapacidad

La Organización Mundial de la Salud en 1980 generó su Clasificación Internacional de las Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías, con la intención de crear un sistema mundial para clasificar “los efectos de las enfermedades y los accidentes, así como sus repercusiones en la inserción social de los individuos” (Organización Mundial de la Salud, 1980, c.p. Perda, De Prada y Actis, 2003, p. 19).

Siendo la deficiencia, “cualquier pérdida o anormalidad de una estructura o función anatómica, fisiológica o psicológica. Las deficiencias representan trastornos a nivel orgánico” (Organización Mundial de la Salud, 1980, c.p. Perda et al., 2003, p. 20).

Definiendo a la discapacidad como “cualquier restricción o ausencia de la capacidad para realizar actividades cotidianas en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano. Las discapacidades representan trastornos funcionales a nivel de la persona”. (Organización Mundial de la Salud, 1980, c.p. Perda et al., 2003, p. 20).

Mientras que la minusvalía, es una “desventaja social que experimenta una persona como consecuencia de las deficiencias y discapacidades, lo que limita o impide el desempeño de un rol que es normal en función de su edad, sexo y otros factores culturales. Las minusvalías representan trastornos o problemas a nivel de la inserción en la sociedad”. (Organización Mundial de la Salud, 1980, c.p. Perda et al., 2003, p. 20).

La minusvalía corresponde al constructo subjetivo de la clasificación, ya que una determinada discapacidad puede ser considerada o no una minusvalía, dependiendo de la sociedad que estemos considerando.

Para el modelo médico, la discapacidad es “una debilidad que imposibilita una participación igualitaria en la sociedad y en la habilidad para tener una vida independiente” (Blanck, 2008).

Mientras que para el modelo social, la discapacidad “no es un proceso que tiene origen en el individuo, sino más bien en los procesos sociales amplios: en la interacción interpersonal e interinstitucional, en las oportunidades que ofrece el medio social” (Jiménez, 2004 c.p. García y Fernández, 2005, p. 236). Este modelo parte de los derechos humanos, con el objetivo primordial de evitar la discriminación, promoviendo normas para el reconocimiento de los derechos en la sociedad de las personas con discapacidad, y para que se les trate como ciudadanos iguales a los otros. (Casado y Egea, 2000 c.p. García y Fernández, 2005).

De acuerdo al Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la Organización de las Naciones Unidas, en su Observación General Número 5, con la palabra discapacidad:

Se resume un gran número de diferentes limitaciones funcionales que se registran en las poblaciones... La discapacidad puede revestir la forma de una deficiencia física, intelectual o sensorial, una dolencia que requiera atención médica o una enfermedad mental. Tales deficiencias, dolencias o enfermedades pueden ser de carácter permanente o transitorio. (1993, p. 02).

Partiendo de este modelo, la Organización Mundial de la Salud en su Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF), el cual fue una revisión de su antiguo CIDDM, define a la discapacidad como “el resultado de una compleja relación entre la condición de salud de una persona, sus factores personales y los factores externos que representan las circunstancias en las que vive esa persona” (2001, p. 27).

Lo cual implica que identificar una discapacidad en una persona, así como su nivel de discapacidad, va a venir dado por el contexto en el que se desenvuelva, existiendo ambientes que se comporten como barreras o facilitadores de la discapacidad, que restrinjan o estimulen el desempeño del individuo. Pasando de ser una definición estática a una más dinámica de la discapacidad. (Organización Mundial de la Salud, 2001)

Tanto para el modelo médico como para el funcional o social, la discapacidad se debe comprender considerando dos elementos:

- (a) La escasa capacidad específica o ausencia de ella.
- (b) Los efectos que dicha condición provocan o pueden provocar en la historia de vida, en el entorno social y en la experiencia profesional o laboral del individuo. (Ladrón, s/f).

Para la ley de personas con discapacidad (2007):

Se entiende por discapacidad la condición compleja del ser humano constituida por factores biopsicosociales, que evidencia una disminución o supresión temporal o permanente, de alguna de sus capacidades sensoriales, motrices o intelectuales que puede manifestarse en ausencias, anomalías, defectos, pérdidas o dificultades para percibir, desplazarse sin

apoyo, ver u oír, comunicarse con otros, o integrarse a las actividades de educación o trabajo, en la familia, con la comunidad, que limitan el ejercicio de derechos, la participación social y el disfrute de una buena calidad de vida, o impiden la participación activa de las personas en las actividades de la vida familiar y social, sin que ello implique necesariamente incapacidad o inhabilidad para insertarse socialmente. (Artículo 5).

b. Definiciones de persona con discapacidad

Para el Acta de los Americanos con Discapacidad, firmada en 1990, la persona con discapacidad es aquella que “tiene un impedimento físico o mental que le limita de manera sustancial una o más de sus actividades vitales importantes, una persona que tiene un historial o trayectoria de dicho impedimento o una persona a la que otras personas perciben como que tiene dicho impedimento” (Blanck, 2008).

En 1993, la Ley para la integración de las personas incapacitadas, las definía como “todas aquellas cuyas posibilidades de integración social estén disminuidas en razón de un impedimento físico, sensorial o intelectual en sus diferentes niveles y grados que limite su capacidad de realizar cualquier actividad” (Artículo 2).

De acuerdo al Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la Organización de las Naciones Unidas, en su Observación General Número 5, de fecha 1994, se debe utilizar la expresión "persona con discapacidad" y no "persona discapacitada". Ya que esta última, sugiere erróneamente que se ha perdido la capacidad personal de funcionar como persona.

Desde el punto de vista de la Organización Internacional del Trabajo (2001), la persona con discapacidad es toda aquella “cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado y de progresar en el mismo quede sustancialmente reducidas a causa de una deficiencia de carácter físico o mental debidamente reconocida”.

Para la ley de personas con discapacidad (2007):

Son todas aquellas personas que por causas congénitas o adquiridas presenten alguna disfunción o ausencia de sus capacidades de orden físico, mental, intelectual, sensorial o combinaciones de ellas; de carácter temporal, permanente o intermitente, que al interactuar con diversas barreras le impliquen desventajas que dificultan o impidan su participación, inclusión e integración a la vida familiar y social, así como el ejercicio pleno de sus derechos humanos en la igualdad de condiciones con los demás.

Se reconoce como personas con discapacidad: las sordas, las ciegas, las sordociegas, las que tienen disfunciones visuales, auditivas, intelectuales, motoras de cualquier tipo, alteraciones de la integración y la capacidad cognoscitiva, las de baja talla, las autistas y con cualesquiera combinaciones de algunas de las disfunciones o ausencias mencionadas, y quienes padezcan alguna enfermedad o trastorno discapacitante científica, técnica y profesionalmente calificadas, de acuerdo con la Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud de la Organización Mundial de la Salud” (Artículo 6).

c. Estadísticas Generales sobre las personas con discapacidad

Según el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la Organización de las Naciones Unidas, se ha calculado que en el mundo hay más de 500 millones de personas con discapacidad. El 80% de ellos viven en zonas rurales de países en desarrollo. Mientras que el 70% no tiene acceso o lo tiene limitado a los servicios que necesitan. De allí, que sea obligante para los países, mejorar la situación de las personas con discapacidad (1994).

La Organización de Naciones Unidas en la Convención Internacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006), presentó las siguientes estadísticas de los Estados Unidos, India y a nivel mundial:

- (a) Alrededor del 10% de la población mundial (650 millones de personas), tienen discapacidad. Siendo así, la más grande minoría del mundo.
- (b) El 8% de las personas con discapacidad vive en países en desarrollo.
- (c) El 19% de las personas con menor nivel de educación tienen una discapacidad.
- (b) De acuerdo al Banco Mundial el 20% de las personas con discapacidad vive en pobreza.
- (d) Las mujeres con discapacidad son las más desventajadas.

En cuanto a las estadísticas mostradas en dicha Convención acerca del empleo de personas con discapacidad, se encontró que:

- (a) Para la Organización Internacional del Trabajo, 386 millones de personas en el mundo en edad de trabajar tienen discapacidad, con una tasa de desempleo del 80% en algunos países.
- (b) En los Estados Unidos (2004), una investigación encontró que solo el 35% de las personas con discapacidad en edad de trabajar, de hecho lo están

haciendo, comparado con el 78% de las personas sin discapacidad. Dos de cada tres personas con discapacidad se encuentran desempleadas y reportan en las entrevistas que a pesar de querer hacerlo no han podido ubicar un puesto de trabajo.

- (c) Uno de cada tres empleadores considera que las personas con discapacidad no pueden ejecutar efectivamente las tareas requeridas por los cargos; y tienen miedo a los costos que generarían las adaptaciones al lugar de trabajo.
- (d) Un estudio en el año 2002, indicó que las compañías que han contratado a personas con discapacidad reportan que son el grupo con mayor tasa de retención (85% luego del primer año), lo que reduce los costos en la rotación de personal.
- (e) El censo nacional de los Estados Unidos de 1990, reveló que las personas con discapacidad cuentan con el más alto nivel de autoempleo y experiencias en empresas pequeñas (12,2%), en comparación con las personas sin discapacidad (7,8%).

Perda et al. (2003), presentan en su libro estadísticas de las personas con discapacidad en España, indicando que para el año 1999:

- (a) La tasa de desempleo en las personas con discapacidad era del 26,1%, mucho mayor a la de las personas sin discapacidad (15,6%).
- (b) El 84% de las personas con discapacidad desempleadas ha trabajado anteriormente, y el 50% de ellos lleva más de 2 años buscándolo activamente.
- (c) El 26,6% de las personas con discapacidad desempleadas reportan que la razón por la cual no encuentran trabajo es por su condición.
- (d) Por otra parte, los estudios coinciden en que los empleadores tienen estereotipos y prejuicios hacia las personas con discapacidad, argumentando que cuentan con “escasa polivalencia, difícil reciclaje, indefensión ante el

cambio tecnológico y, por otro lado, apelan a los altos costes que suponen las adaptaciones técnicas” (p. 132)

- (e) En cuanto a expectativas laborales, el 43% de las personas con discapacidad quiere trabajar en cualquier actividad, revelando su necesidad de ubicar un empleo. Mientras que el 33,6% quiere un empleo manual y el 18,6% un trabajo administrativo, estos últimos, suelen estar representados por aquellos que lograron estudiar una profesión o carrera técnica.

Un estudio efectuado en el 2008 por Yeong, H en los Estados Unidos, encontró mayor discriminación laboral hacia las personas con discapacidad intelectual, que hacia las personas con discapacidad física. La investigación encontró que las personas con discapacidad física tenían mayor tasa de empleo (69%) que las personas con discapacidad intelectual (12%), y que la tasa de ganancia mensual de las personas con discapacidad física era mayor (un promedio de \$ 2.569) a la de las personas con discapacidad intelectual (un promedio de \$ 1.348).

El Banco Interamericano de Desarrollo, en su ponencia del año 2006 “La Situación de las Personas con Discapacidad en América Latina y el Rol del BID”, señaló:

- (a) El 10% de la población de América Latina y el Caribe tiene una discapacidad, correspondiendo los índices más elevados a Brasil (14,5%, según censo del año 2000), Chile (12,9%, de acuerdo al censo del año 2004), y Ecuador (12,1%, según censo del año 2004),
- (b) En América Latina la mayor tasa de analfabetismo corresponde a las personas con discapacidad, un promedio del 36%, siendo las tasas más elevadas las de Honduras, Bolivia y El Salvador (51%, 45% y 45%, respectivamente).
- (c) Un promedio del 16% de las personas con discapacidad culminan el bachillerato, siendo las tasas más elevadas las de Chile, Brasil y Panamá

(27%, 19% y 18%, respectivamente). Y solo el 3,5% culmina estudios universitarios.

- (d) El 30% de los niños no asiste a la escuela, por rechazo por parte de alumnos y maestros (24,3%), dificultad de transporte (14%), dificultades para su desplazamiento (9,4%) y falta de apoyo escolar (8,8%).
- (e) El desempleo corresponde a un promedio del 70%, encabezado por Paraguay, Uruguay y Panamá (81,4%, 80,4% y 74,7%, respectivamente).
- (f) De los que trabajan, el 40% no recibe remuneración. En los países con ingresos bajos, la población con discapacidad que trabaja generalmente lo hace por su cuenta o en el sector agrícola, devengando 50% menos que las personas que no tienen discapacidad. En los países con ingresos medios, lo hacen en el sector servicio, devengando 35% por debajo de la población sin discapacidad.

En Venezuela, se manejan diferentes cifras en cuanto al número de personas con discapacidad (Pestana, 2005):

- (a) Según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en el 2001, el 3,67% de la población posee una discapacidad (907.694 personas).
- (b) Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS/ OMS), el 10% de la población venezolana cuenta con una discapacidad (2.370.000 personas).
- (c) El antiguo Consejo Nacional para la Integración de Personas Incapacitadas (2003), estima que el 6% de la población son personas con discapacidad (1.600.000 personas).
- (d) De acuerdo al censo que está realizando la Misión José Gregorio Hernández por estado, a Marzo de 2009 se reportan entre los estados Miranda, Delta Amacuro, Zulia y Barinas un total de 873.300 personas con discapacidad (Ministerio del Poder Popular para la Información y Comunicación).

d. Clasificación de la discapacidad de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS)

La Organización Mundial de la Salud, buscaba establecer un “sistema común a nivel mundial para clasificar los efectos de las enfermedades y los accidentes, así como sus repercusiones en la inserción social de los individuos” (Perda et al, 2003, p. 19), como respuesta a esto surge en 1980 la Clasificación Internacional de las Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM).

Esta clasificación propone el esquema: enfermedad – deficiencia – discapacidad – minusvalía, explicado en la siguiente figura:

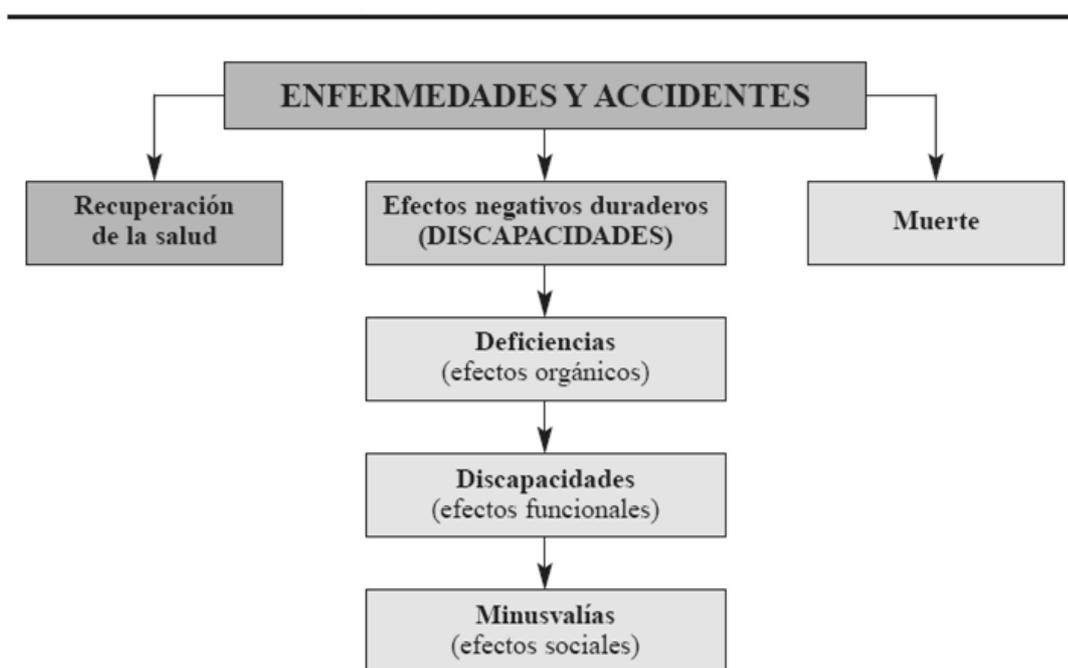


Figura 1. Esquema conceptual de la OMS para clasificar las discapacidades (1980)

Donde, una enfermedad o accidente, puede generar tres consecuencias en el individuo: la recuperación total, la muerte o la generación de una deficiencia orgánica

que genera una discapacidad, que puede ser o no observada en la sociedad a la que pertenece como una minusvalía. (Perda et al, 2003)

En Mayo del 2001, la Organización Mundial de la Salud aprueba la nueva versión, denominada Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF). Esta versión busca “brindar un lenguaje unificado y estandarizado, y un marco conceptual para la descripción de la salud y los estados relacionados con la salud.” (Gutiérrez, 2007).

La CIF, se diferencia de la CIDDDM en que ya no es “un documento referido únicamente a las personas con discapacidad, sino que es válida para todas las personas” (Gutiérrez, 2007, s/p). Convirtiéndose entonces en un modelo universal, integrador e interactivo.

Para esta clasificación (2001) la discapacidad abarca tres niveles: el corporal (deficiencias de la estructura corporal), el individual (limitaciones en la actividad) y el social (restricciones en la participación social). Organizando la información en tres partes:

Parte 1. Funciones y estructuras corporales y deficiencias

- (a) Funciones corporales, “son las funciones fisiológicas de los sistemas corporales” (p. 17).
- (b) Estructuras corporales, son las partes anatómicas del cuerpo como órganos, las extremidades y sus componentes” (p. 17).
- (c) Deficiencias, “son problemas en las funciones o estructuras corporales tales como una desviación significativa o una pérdida” (p. 17).

Parte 2. Actividades y participación / limitaciones en la actividad y restricciones en la participación

- (a) Actividad, “es la realización de una tarea o acción por una persona” (p. 21).
- (b) Participación, “es el acto de involucrarse en una situación vital” (p. 21).
- (c) Limitaciones en la actividad, “son dificultades que una persona puede tener en el desempeño / realización de las actividades” (p. 21).
- (d) Restricciones en la participación, “son problemas que una persona puede experimentar al involucrarse en situaciones vitales” (p. 21).

Parte 3. Factores contextuales

- (a) Factores contextuales, “representan el trasfondo total de la vida de un individuo... incluye los factores ambientales y personales” (p. 26).
- (b) Factores ambientales, incluye dos niveles, el individual y el social. El individual “es el entorno inmediato del individuo, incluyendo espacios tales como el hogar, el lugar de trabajo o la escuela... así como el contacto directo con otras personas tales como la familia, amigos, compañeros y desconocidos” (p. 26). El social comprende “estructuras sociales formales e informales... organizaciones y servicios relacionados con el entorno laboral, actividades comunitarias, agencias gubernamentales” (p. 26).
- (c) Factores personales, “están compuestos por características del individuo que no forman parte de una condición o estados de salud... pueden incluir el sexo, la raza, la edad... la educación, la profesión, las experiencias actuales y pasadas” (p. 27).

Esta clasificación, plantea el siguiente modelo de interacción entre el funcionamiento y la discapacidad:

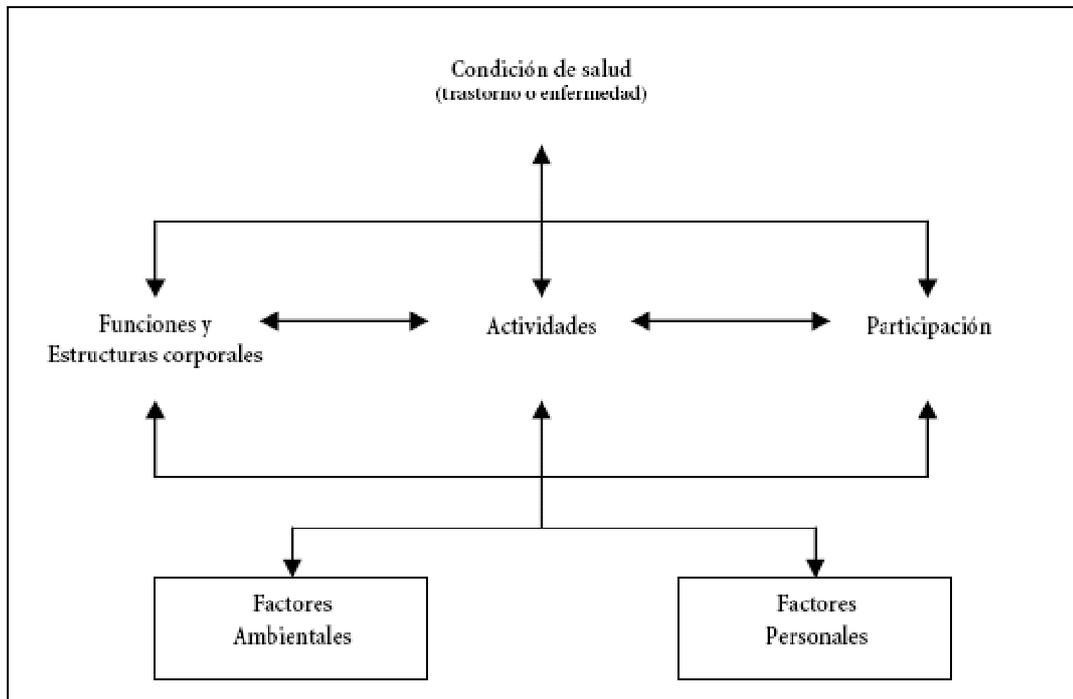


Figura 2. Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (2001).

Describiendo, “el funcionamiento de un individuo en un dominio específico como una relación compleja o interacción entre la condición de salud y los factores contextuales... las intervenciones en un elemento tienen el potencial de modificar uno o más de los otros elementos. Estas interacciones son específicas y no siempre se dan en una relación recíproca predecible. La interacción funciona en dos direcciones; la presencia de la discapacidad puede incluso modificar la propia condición de salud” (Gutiérrez, 2007).

e. Tipos de discapacidad

Se clasifican en cuatro grupos principales: las psíquicas, sensoriales, físicas y otras (Perda et al., 2003).

- (a) Psíquicas: incluyen tres tipos básicos: retraso mental, demencias y otros trastornos mentales.

- El retraso mental puede ser profundo (coeficiente intelectual entre 0 y 34), moderado (coeficiente intelectual entre 35 y 49) y leve (coeficiente intelectual entre 50 y 80). El más frecuente de los tres es el moderado, siguiendo el leve y por último el profundo. Las personas con retraso mental profundo son dependientes de sus familiares o cuidadores para tareas como la alimentación, excreción, higiene y vestido. Las que tienen retraso mental moderado aprenden habilidades sociales y ocupaciones bajo supervisión. Mientras que las que cuentan con retraso mental leve pueden terminar estudios primarios, trabajar y alcanzar la total independencia.
- La demencia puede ser de diferentes tipos, incluyendo el Alzheimer.
- Las otras deficiencias mentales incluye trastornos como autismo, esquizofrenia, fobia, hipocondría, psicosis, ansiedad y otras.

(b) Sensoriales: incluye las visuales, del oído y el habla.

- Las de la vista pueden ser: ceguera total y mala visión (sin posibilidad de corrección mediante el uso de lentes).
- Las auditivas incluye cuatro trastornos: sordera prelocutiva, sordera poslocutiva, mala audición y trastornos del equilibrio. La sordera prelocutiva, tiene su origen en la infancia e incluye la sordomudez, en cuyo caso la mudez es resultado de la sordera previa a la adquisición del lenguaje. La sordera poslocutiva, es la que se presenta después de la adquisición del lenguaje, con pérdida total de la audición y sin poder utilizarse aparatos auditivos con éxito. La mala audición, comprende diferentes pérdidas auditivas, estas personas si utilizan aparatos auditivos satisfactoriamente. Trastornos del equilibrio, agrupa el vértigo, laberínticos, mareos y otros problemas de locomoción.

- Las deficiencias del habla, incluye la mudez (no por sordera), el habla dificultosa o incomprensible.
- (c) Físicas: comprende cuatro tipos básicos, osteoarticulares, del sistema nervioso, viscerales y otras deficiencias físicas.
- Osteoarticulares, son las más frecuentes. Son alteraciones mecánicas y motrices que se originan por lesiones en el esqueleto. Se clasifica en cuatro, de acuerdo a donde se localiza: en la cabeza, columna vertebral, extremidades superiores o inferiores.
 - Sistema nervioso, incluye las del sistema nervioso central y periférico, que afectan al sistema musculoesquelético y articulaciones. Son la monoplejia o parálisis de una extremidad superior o inferior, paraplejia o parálisis de las piernas, tetraplejia o parálisis de las cuatro extremidades, trastornos de coordinación como el Parkinson, la esclerosis múltiple, temblores, tics y otros.
 - Otras deficiencias como las distrofias musculares, hemiplejia y otros.
- (d) Otras deficiencias: incluye las de la piel, deficiencias múltiples y no clasificadas.
- Piel: son poco comunes, se refiere a personas con trastornos graves en la piel o en los anejos (uñas, pelo, glándulas).
 - Múltiples: afectan a varios órganos y/o sistemas.
 - No clasificadas.

La gravedad de la discapacidad va a variar, generalmente las psíquicas traen más consecuencias negativas a nivel laboral, pero también corresponde a las menos comunes, especialmente el retraso mental profundo y las demencias.

En cuanto a las sensoriales, son menos frecuentes las que anulan por completo la función.

Respecto a las físicas, que corresponde a las más frecuentes, son más comunes las que afectan el esqueleto que las que afectan al sistema nervioso, siendo estas últimas las que generan mayor incapacidad para el trabajo.

Con todo esto se pretende concluir, que las discapacidades que ocasionan mayor nivel de incapacidad para el trabajo, son también las menos frecuentes en la población, abriéndose así la posibilidad de que mayor número de personas con discapacidad puedan ser efectivamente empleadas, ya que su condición se lo permite.

f. Actitudes frente a la discapacidad

La mayor desventaja que tienen las personas con discapacidad, son los estereotipos negativos de los empleadores, estos reaccionan de forma negativa frente a su falta de habilidad para comunicarse en una forma convencional, sus deficiencias o anomalías visibles o frente a la silla de ruedas; tienen miedo y preocupación frente a cómo contratarles sin alterar el lugar de trabajo. “La discapacidad se convierte en una característica de toda la persona, más que en un solo aspecto de ella. La incapacidad es vista como una condición generalizada que tiende a incorporar nociones de incompetencia” (Raskin, 1994, s/p).

En el año 2000, se hizo un estudio en Chile acerca de la situación de las mujeres con discapacidad, en el mismo se determinó que existen dos matrices culturales de pensamiento frente a la misma, la sobreprotección y la matriz cultural sobre el esfuerzo (García y Fernández, 2005).

La matriz cultural de la sobreprotección, es consecuencia a las condiciones en las que se han desenvuelto las personas con discapacidad y sus familiares, ya que la sociedad por mucho tiempo ha negado su existencia, el objetivo de esta matriz de pensamiento es resguardar a la persona con discapacidad de la agresión de la sociedad, generando una red que tiene como principal riesgo la dificultad de lograr la

inclusión de la persona con discapacidad en la sociedad y por ende en el campo laboral.

Por otro lado, la matriz cultural del esfuerzo, se basa en lograr la superación personal de la persona con discapacidad, se busca que venza las dificultades y se autoafirme como un ser con valor, las reglas que se establecen promueven su desarrollo a todo nivel.

En España, un estudio realizado en el 2003 y presentado por Pereda et al, identificó cuatro actitudes básicas ante la discapacidad:

- (a) La posición tradicional: que entiende la discapacidad como un “déficit que marca la identidad del sujeto y lo vuelve frágil para las relaciones sociales abiertas” (p. 158). Por lo que reciben un trato especial de parte de sus familiares y círculo social próximo a fin de evitarle riesgos.
- (b) La posición clientelar: donde la discapacidad “es un déficit que debe ser compensado institucionalmente” (p. 159). Considerándose que los responsables de promover los derechos y deberes de las personas con discapacidad son el Estado y sus instituciones.
- (c) Posición competitiva: que la entiende como “un obstáculo individual que hay que aprender a superar para abrirse paso en la competencia” (p. 160).
- (d) La posición alternativa, donde la discapacidad se da por la exclusión social, por las actitudes de colocar al otro en una situación de desventaja. La inserción laboral y social se puede dar por medio de la promoción de una sociedad igualitaria.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los detalles de cada una:

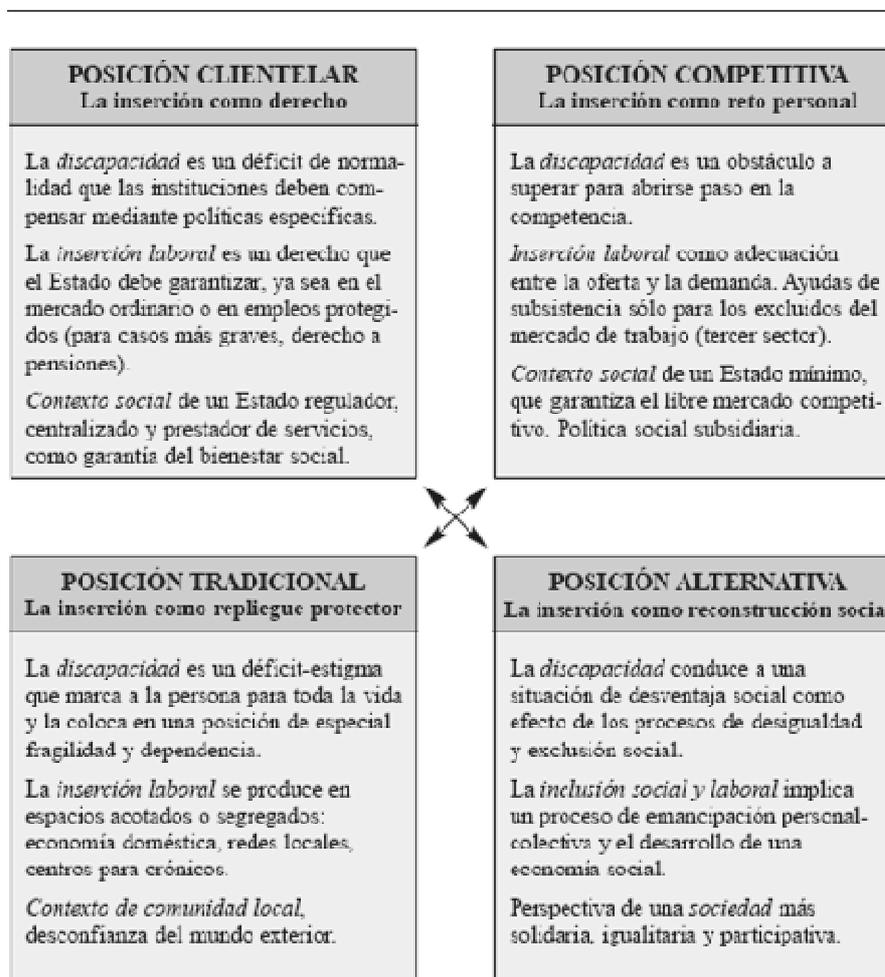


Figura 3. Posiciones básicas de la población Española ante la inserción social de las personas con discapacidad.

2. Inserción laboral

De acuerdo a Chiavenato (2007), existen dos modelos de abordaje de los procesos de recursos humanos: como personas o como recursos:

- (a) Como personas, se enfatiza en la personalidad del individuo, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivación y objetivos personales. El tratamiento que se da es individualizado.
- (b) Como recursos, lo importante son las habilidades, capacidades, experiencias, destrezas y conocimientos necesarios. El tratamiento es estandarizado y generalizado.

Desde los recursos humanos se ha venido cambiando el paradigma de las personas como recursos, donde las políticas y normas generalizadas están dirigidas a una población homogénea; a un paradigma donde se reconoce y atienden las diferencias individuales (2007), este cambio favorece el ingreso y el mantenimiento de las personas con discapacidad dentro de las organizaciones, ya que favorece que sea vista como una de las tantas características que diferencian a unas personas de otras, determinándose las necesidades de ellos dentro de la empresa, así como sus aportes.

a. Definición de inserción laboral

Para Vega (2007), la inserción laboral:

Es un proceso a lo largo de la historia vital de la persona... se entiende como un itinerario que comienza en la formación, que pasa por la consecución de un trabajo, que ha de continuar con el mantenimiento del mismo y que finalmente continúa con la posterior búsqueda de empleo en períodos de inactividad laboral. (p. 206)

Blanch, 1990 cp. Martínez (1999), plantea una teoría de la ocupación laboral, en la cual establece que ésta depende de factores sociales e individuales.

MODELO DE OCUPACIÓN LABORAL



Figura 4. Modelo de Ocupación Laboral de Blanch, J (1990).

En la cual existen tres conceptos interrelacionados con la inserción laboral: la ocupabilidad, la contratabilidad y la empleabilidad (1999).

Siendo la ocupabilidad, el “grado de probabilidad de que un demandante de empleo acceda a la ocupación laboral” (p. 83).

La contratabilidad, el “grado de adecuación de las características biodemográficas y curriculares del demandante de trabajo a la de los puestos ofertados” (p. 83).

Y la empleabilidad, el “grado de adecuación de las características psicosociales de un demandante de empleo al perfil típico de la persona empleada en un contexto dado” (p. 83).

Por lo que la ocupabilidad de una persona, va a estar influenciada por factores situacionales, tanto sociales (situación económica del país, relación entre oferta/demanda, políticas de empleo, etc) como personales (sexo, edad y estado civil entre otros); pudiendo ser estos factores personales objetivos (formación académica y experiencia laboral) y subjetivos (valores, autoimagen y otros).

Adicionalmente, Martínez (1999) establece, que luego de lograda la inserción laboral por parte del individuo, esta puede ser de dos tipos: plena o profesional y la laboral. La plena o profesional, es cuando se tiene un trabajo “a tiempo completo, estable y en concordancia con la formación adquirida” (p. 87), permitiéndole a la persona adquirir experiencia y conocimientos que le permitirán trazarse una carrera profesional. Mientras que la laboral, es precaria, inestable y no cumple las expectativas del individuo, por lo que fomenta su rotación.

b. Procesos de la inserción laboral

Para la presente investigación, el proceso de inserción laboral consta de siete pasos fundamentales: el reclutamiento, la selección, el empleo, la inducción al puesto de trabajo, la remuneración y los beneficios al personal, seguridad e higiene y el sindicato.

El reclutamiento de acuerdo a Chiavenato cp. Rottenberg (2007), “es la técnica utilizada por las empresas con el objetivo de llenar las vacantes que se puedan producir en un momento determinado” (p. 39). Es externo cuando se dirige a candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras empresas. Mientras que el interno, es cuando la empresa recurre a su personal activo para ocupar dichas plazas mediante transferencias o promociones (Chiavenato, 2007).

La selección, “busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la

eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 43). La selección también puede ser vista como una comparación entre los requisitos del puesto vacante y las características de los candidatos reclutados.

El proceso de selección se divide en varios sub procesos, como lo son la entrevista, la aplicación de pruebas de conocimiento y/o habilidades, la aplicación de test psicológicos, evaluación médica y chequeo de referencias. La cantidad de sub procesos que incluya la selección del personal varía entre las organizaciones e inclusive entre los cargos disponibles dentro de una misma organización.

La entrevista, se suele utilizar como la primera herramienta de filtro en el proceso, sirve para “averiguar la idoneidad de un candidato para un puesto concreto de una empresa o entidad” (Olleros, 2001, p. 73). Así como para conocer la historia personal, académica y laboral del candidato, conocimientos, intereses, actitudes y otros aspectos que permiten al evaluador determinar si el candidato cumple con las características básicas para mantenerse en el proceso de selección. (Chiavenato, 2007).

Las pruebas de conocimiento y/o habilidades, sirven para evaluar “objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, práctica o ejercicio. Miden el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas” (Chiavenato, 2007, p. 57).

Los test psicológicos, son un “conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos. Es una medida de desempeño o realización ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel” (Chiavenato, 2007, p. 58). También constituye una medida objetiva de las conductas de las personas. Dentro de los test

psicológicos, existe un grupo dirigido a conocer los rasgos de personalidad determinados por el carácter (adquiridos en el transcurso de su vida), o por el temperamento (innatos), estos test se clasifican en psicodiagnósticos, expresivos o proyectivos.

Los exámenes médicos, se deben realizar de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), la cual establece en su Artículo 53 que se deben realizar “periódicamente exámenes de salud preventivos”, a los empleados de la empresa. Esto incluye exámenes pre-empleo, pre y post vacacionales, de egreso y aquellos pertinentes a la exposición a factores de riesgo (Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, 2007). Todo con la finalidad de conocer el estado de salud del trabajador a lo largo de su historial laboral en la organización.

A nivel de pre-empleo, el objetivo de la evaluación médica es comprobar, “si la aptitud física o psíquica del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar” (Olleros, 2001, p. 128), de manera de asegurar que las responsabilidades y tareas a ejecutar no perjudiquen su salud física y/o mental.

El chequeo de referencias, “es una forma de comprobar lo afirmado por el candidato en las fases anteriores del proceso de selección” (Olleros, 2001, p. 125). La misma se hace con la autorización previa del candidato y básicamente comprende el chequeo de referencias laborales y personales.

Luego de que los candidatos han aprobado en las fases ya descritas del proceso de selección, la fase siguiente es el ofrecimiento del cargo y contratación del mismo. El ofrecimiento del puesto en la mayoría de las empresas se hace a través de una entrevista en la cual se le expone al candidato todas las características del puesto y de la contratación, en algunos casos se presenta al candidato una carta por escrito donde se especifican aspectos como salario, tipo de contratación, cargo, ubicación del

puesto, beneficios de la empresa y cualquier otra información de interés para el momento. (Olleros, 2001)

La remuneración, “es lo que el individuo recibe como retorno por la ejecución de las tareas realizadas. Puede ser directa: pago de salarios, bonos y comisiones. O indirecta: las resultantes de las cláusulas del contrato colectivo, y del plan de beneficios ofrecidos por la organización” (Chiavenato, 2007).

La remuneración y los beneficios al personal, son importantes al momento de la inserción laboral, ya que son parte importante a ser evaluada por el candidato a la hora de tomar la decisión de formar parte de la empresa.

Finalmente, el candidato es contratado y la siguiente fase es la inducción a la empresa y al puesto de trabajo.

La inducción “pretende facilitar la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajará” (Perda et al, 2003, p.43). Una buena inducción permite “minimizar algunos problemas que puede experimentar la persona contratada en su incorporación a la empresa, tales como ansiedad e inquietud, falta de amistades y contraste entre lo esperado y la realidad” (Olleros, 2001, p. 130). Adicionalmente, facilita la adaptación a la cultura y objetivos de la empresa, y el conocimiento y acatamiento de normas generales y de normas de higiene y seguridad laboral.

Para ello debe existir un programa previamente establecido, con información progresiva, que involucre a recursos humanos, al jefe inmediato del nuevo empleado y sus compañeros de trabajo.

El proceso de inducción debe constar de dos partes fundamentales, la dada por recursos humanos la cual debe comprender la historia de la organización, políticas de

personal, normas y beneficios. Y una inducción al puesto de trabajo en donde se le presente el equipo de trabajo, responsabilidades, normas de higiene y seguridad laboral y descripción del cargo. (Olleros, 2001)

Los puntos de seguridad e higiene, así como del manejo de las personas con discapacidad por parte de los sindicatos, serán mencionados con mayor énfasis en apartados posteriores de este trabajo.

3. Inserción laboral de personas con discapacidad

a. Cómo llevar a cabo la inserción laboral de personas con discapacidad en una empresa.

La inserción laboral de las personas con discapacidad se debe realizar “exactamente igual y en las mismas condiciones de tareas, sueldos y horarios que el de cualquier otro trabajador sin discapacidad” (Borjas, s.f). Siendo lo ideal, que las tasas de desempleo de las personas con discapacidad llegaran a ser iguales a las de aquellos que no las tienen.

Adicionalmente, se debe considerar a la hora del proceso de inserción laboral, que las personas con discapacidad no pueden ser tomadas como un grupo homogéneo de empleados, ni siquiera aquellos que posean la misma discapacidad. (Ladrón, s/f).

Para ello, lo ideal es diseñar un modelo de gestión de la discapacidad, el cual es definido por O’Reilly (2003) como:

Un proceso proactivo, a menudo integrado a prácticas de desarrollo de recursos humanos que promueven el ingreso y el avance de las personas con discapacidades, así como estrategias que incluyen un rango de intervenciones en el área de la prevención, la readaptación y el retorno

seguro al trabajo en lo atinente a las lesiones y discapacidades producidas en el lugar de trabajo. (p. 68)

Mientras que para Shrey y Lacerte, 1995 cp. Shrey, s/f, la gestión de la discapacidad es un “proceso dinámico de aminoración de los efectos de cualquier afectación (producida por una lesión o enfermedad) de la capacidad de una persona para participar competitivamente en el mercado de trabajo” (p. 25)

Para la Organización Internacional del Trabajo (2001), este modelo de gestión de la discapacidad debe comprender:

- (a) Contratación de personas con discapacidad, tanto aquellas que desean reintegrarse al trabajo luego de un período de inactividad, como aquellas que nunca han laborado.
- (b) Igualdad de oportunidades
- (c) Mantenimiento en el empleo de aquellos trabajadores que hayan obtenido una discapacidad luego de estar empleados.

Para lograr lo anterior, la empresa debe elaborar una estrategia que este acorde con las leyes locales; debe comunicarlo a sus trabajadores, fomentando su sensibilización con el tema; y evaluar frecuentemente la eficacia de su sistema de gestión de la discapacidad, implantando mejoras continuas. (2001)

En un primer momento, la empresa debe tomar medidas en cuanto a su infraestructura física, a fin de garantizar la accesibilidad de las personas con discapacidad a sus instalaciones. Esto también incluye las señalizaciones, los manuales de normas y procedimientos y la información electrónica (2001)

Estas modificaciones para permitir el acceso y desplazamiento de las personas con discapacidad en el lugar de trabajo, deben realizarse considerando las características propias de cada discapacidad. (2001)

En este sentido el Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (Conapdis), elaboró un “Manual para la accesibilidad de las personas con discapacidad” (s/f), el cual está basado en las Normas Covenin, así como en el material de apoyo brindado por fundaciones y organizaciones que trabajan con personas con discapacidad, con el objetivo de difundir la información necesaria para adecuar los espacios a lo requerido por las personas con discapacidad.

Estas normas comprenden:

- (a) Las rampas que deben estar en las escaleras de acceso a la edificación o internas, y las cuales deben tener un ancho de por lo menos 0,90m, con pavimento firme y antideslizante; con descansos de mínimo 1,20m en caso de ser requerido un giro y frente a los accesos. Dependiendo de la altura de la rampa, esta debe llevar pasamanos y/o bordillos, y deben estar libres de obstáculos que impidan el tránsito.
- (b) Las puertas de acceso a la edificación o a las oficinas deben tener un ancho de 90 cm, de forma de permitir el paso de sillas de rueda. Las manecillas de las puertas deben ser de palanca.
- (c) Los pasillos deben ser de un ancho de 1,50 m y estar bien iluminados. La superficie debe ser lisa y antiresbalante. Y se deben colocar cambios de textura y/o color que indiquen el inicio de nuevos espacios, comienzo de escaleras, bordes, etc.
- (d) Las escaleras deben tener pasamanos en ambos sentidos de circulación, para las personas con discapacidad motora y visual. Debe contar con un ancho de 1,20m, tener superficie antiresbalante y bordes que delimiten los escalones.

- (e) Los ascensores, deben ser de 1m de largo, 1,25m de ancho y 2,10 de altura, el ancho de apertura de la puerta debe ser de 0,90m. Los botones del panel de control no deben superar 1,20m de altura. Los botones de emergencia y parada deben estar en la parte inferior del panel de control y demarcados en sistema Braille, contar con pasamanos y dispositivos auditivos y luminosos que indiquen el piso, apertura y cierre de las puertas.
- (f) Los Baños deben ser de por lo menos 90 cm², poseer barandas a los lados del lavamanos y retrete para que una persona con discapacidad física o visual se pueda sujetar. El lavamanos debe estar por lo menos a 70 cm de altura, de manera que permita que la persona en silla de ruedas se pueda acercar. El grifo debe ser de palanca.
- (g) Señales visuales, deben estar claramente definidas, bien iluminadas y destacadas por contraste. Deben estar a una altura entre 140 y 170 cm.
- (h) Señales táctiles, deben estar hechas en relieve, no ser lacerantes y tener una dimensión adecuada que permita ser detectada por dedos, pies o bastón. Las táctiles deben estar a una altura de 120 cm. Las de orientación deben ser colocadas en pasamanos o líneas de dirección. Las que van en el piso deben tener un grosor de 60 cm.
- (i) Señales audibles, deben ser fácilmente interpretables y deben estar a un volumen que no resulte lacerante. Deben estar a una altura de 210 cm.

Adoptar estas medidas va a permitir el ingreso y desplazamiento autónomo por parte de las personas con discapacidad al lugar de trabajo.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección, se debe hacer un estudio del puesto de trabajo, identificándose los requisitos generales del puesto (edad, sexo, escolaridad, experiencia), demandas del trabajo (tareas y responsabilidades, procedimientos y normas, relación con otros trabajadores), demandas físicas (características del espacio de trabajo, tipo de ambiente, actividades), las capacidades, rasgos de personalidad, conocimientos requeridos para

efectuar la función y condiciones del trabajo. Luego de finalizado el análisis del puesto, lo siguiente es determinar las discapacidades compatibles. (Perda et al, 2003).

Luego, se deben enfocar los esfuerzos en diseñar un proceso de reclutamiento y selección, cuya premisa fundamental sea la no discriminación, esto debe comenzar desde la publicación de la oferta de trabajo, en la cual se debe mencionar el interés de la empresa por incluir en su plantilla personas con discapacidades, incentivándolas a postularse para dichas vacantes haciendo mención a su compromiso con la diversidad; luego se debe revisar y modificar los procesos de evaluación y entrevista, garantizando que el mismo se basará solo en la identificación de las competencias del candidato. (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

Aquellas personas que vayan a estar involucradas en los procesos de entrevista y evaluación de los candidatos, deben contar con entrenamiento para ello. (2001)

Al momento de la entrevista, y al igual que con cualquier otro tipo de candidato, se debe conocer aspectos como la personalidad, conocimientos, nivel académico, experiencia laboral, preferencias y competencias esenciales para el desempeño de las funciones del cargo. (Perda et al, 2003). Sin embargo, también es importante obtener información acerca de la discapacidad y limitaciones funcionales de la persona; ya que ello permitirá identificar los posibles ajustes en el lugar y en las condiciones del trabajo, de forma de potenciar al máximo las capacidades del candidato, su adaptación y rendimiento dentro de la empresa. (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

En el caso de quererse aplicar pruebas, éstas deben ser accesibles a la persona dependiendo de su discapacidad. (2001)

En cuanto a la contratación de la persona con discapacidad, si la empresa no está segura de ofrecer un empleo permanente a la persona con discapacidad, existe la opción del empleo a prueba y del empleo con apoyo. Estas opciones permiten a la empresa evaluar la aptitud y capacidad de la persona para el cargo; que aunque en algunos casos no se de la contratación permanente, de igual forma representan para la persona con discapacidad una experiencia laboral que aumenta sus probabilidades de ubicar un empleo permanente posteriormente. (2001)

En el empleo a prueba, la persona puede mantenerse por un período de tiempo en un puesto o inclusive rotar por varios puestos de la empresa, hasta tanto se ubique uno en el cual sus competencias le permitan dar su mejor rendimiento. En el caso del empleo con apoyo, se requiere de un orientador interno o externo a la empresa, que se encargue de adiestrar a la persona en la tarea y a hacer un seguimiento continuo a sus avances. (2001)

Luego del empleo de la persona con discapacidad, la inducción, “pretende facilitar la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajará” (Sarazola, Machado y Peláez, 1998).

Debe comprender, información de la empresa, cómo funciona, normas, la importancia de su trabajo y desempeño, instalaciones, su puesto de trabajo, compañeros y supervisores. Toda esta información debe estar dispuesta en un formato que sea accesible a la persona en función de su discapacidad (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

Una buena inducción al trabajador con discapacidad permite: reducción del tiempo de adaptación al puesto de trabajo y organización, reducción del número de renuncias o sanciones por incumplimiento de normas y disminuye las tensiones por la nueva situación. (Perda et al, 2003)

Para ello se recomienda: conocer las características de la persona (tipo y nivel de deficiencia), darles información realista del puesto de trabajo, para no generar falsas expectativas, no utilizarles como medio publicitario, tener el proceso listo antes de la entrada de la persona, dosificar la información (especialmente en los casos de discapacidad intelectual), mantener contacto permanente con el trabajador (no sólo durante el proceso de inducción), y motivarles a plantear sus dudas. (2003)

Existe una serie de recomendaciones, para tratar con cada uno de los tipos de discapacidad (2003):

(a) Discapacidad visual:

- Indicarles: cómo llegar a su lugar de trabajo, disposición del mismo, disposición de las herramientas de trabajo, dispositivos de seguridad, acompañarle los primeros días.
- Sustituir señales visuales por auditivas.
- Grabar los manuales y folletos.

(b) Discapacidad auditiva:

- Hablarles de frente y despacio, lo ideal es contar con algún intérprete de lengua de señas. O apoyarse en la escritura.
- Sustituir señales auditivas por visuales.

(c) Discapacidad motriz:

- Mostrar lugares de acceso que permitan la entrada de sillas de rueda o afines.
- Indicar los baños adaptados.

(d) Discapacidad intelectual:

- Dosificar la información.
- Explicar en detalle los procedimientos.
- Explicar en detalle las normas de seguridad.

- Acompañar las explicaciones teóricas con demostraciones.

Adicionalmente, a la forma de suministrar la información a la hora de dar la inducción a las personas con discapacidad, también existen toda una serie de normas de cortesía, que deben ser tomadas en cuenta durante todo el proceso de inserción de la persona, así como durante su permanencia en la empresa.

Estas normas fueron elaboradas y divulgadas por la *United Spinal Association*, organización fundada en 1946, con la misión de trabajar “para mejorar la vida de las personas con lesión o enfermedad de la médula espinal al garantizar una atención médica de calidad... educar al público acerca de estos temas y utilizar la ayuda que la sociedad ofrece a fin de alcanzar estas metas fundamentales” (United Spinal Association, 2004).

Como sugerencias para el trato con cualquier tipo de discapacidad: se debe preguntar antes de prestar ayuda, referirse a ellos como “persona con discapacidad” no como “discapacitado”, “minusválido” ó “lisiado”. Existen otras recomendaciones que van a depender del tipo de discapacidad:

(a) Personas con discapacidad física:

- Las personas que utilizan silla de rueda, andadera o bastón, le consideran parte de su espacio personal, por tal razón se debe evitar el apoyar objetos o recostarse de ellos.
- Se deben colocar las herramientas de trabajo a su alcance.
- Se le debe suministrar una tabla para que se apoye en caso de requerirse que escriba o firme algún documento.
- Aquellos que utilizan muletas o bastones, requieren de sus brazos para mantener el equilibrio, por ello se debe evitar tomarles del brazo.

(b) Personas con discapacidad visual:

- Quien le aborde debe identificarse (nombre completo y cargo) antes de establecer contacto físico con ellos. Si existe más de una persona, se deben de identificar todos los presentes.
- Ofrecer acompañarles a recorrer el lugar, en caso de que lo desconozcan. Describir detalladamente obstáculos, escaleras, archivadores, puertas giratorias, sobresalientes de la pared o techo y otros. Al informarle acerca de cualquier advertencia, se debe ser concreto y mantener la calma, no decir “cuidado”, ya que la persona no va a saber qué es lo que debe evitar o hacer.
- Requieren de sus brazos para mantener el equilibrio, se debe evitar tomarles del brazo. Por tanto, si requieren de alguna guía para desplazarse por el lugar, se les debe ofrecer el brazo.
- Si cuenta con un perro guía, se debe caminar por el lado contrario al del perro.
- Si se le va a dejar solo por un momento, se le debe de indicar.
- Se le debe ofrecer ayuda para leer información escrita.
- Se les debe informar cualquier cambio en la disposición de la oficina o lugar de trabajo.

(c) Personas con discapacidad auditiva:

- Se debe prestar atención a las señas o apoyos que solicite para comunicarse. Si no se entiende lo que dice, se le debe de notificar.
 - Se les debe incluir en la toma de decisiones.
- Antes de hablarle, se debe estar seguro de que presta atención. Se les debe hablar de frente, para que puedan leer los labios o captar las señas que se les haga. Evite comer chicle o taparse la boca.
- Si no ha comprendido lo que se le ha dicho, no debe repetírsele la información, sino buscar un medio alternativo. Nunca les eleve la voz.

(d) Personas con discapacidad intelectual:

- Se deben utilizar expresiones simples, conceptos concretos.
- No se les debe hablar en forma infantil.
- Pueden tomar sus decisiones.
- Se debe tener paciencia y respetar sus tiempos.
- Son personas que aprenden en función de rutinas y hábitos diarios, esto debe ser tomado en cuenta a la hora de hacer cambios en sus puestos de trabajo. Requieren de un tiempo de adaptación.

Posterior a la inserción de la persona, es importante hacer una evaluación de adaptación y desempeño luego de un período de tiempo dentro de la empresa, el tiempo correcto para hacerlo debe ser determinado por la Gerencia respectiva, aunque se recomienda de dos a tres meses. Esta evaluación es “una apreciación de la aptitud y capacidad técnica de una persona en el ejercicio de una actividad profesional, así como también de los resultados que obtiene y los progresos que realiza” (Sarazola et al, 1998). En el caso de las personas con discapacidad, la profundidad de dicha evaluación, va a depender del tipo y nivel de la discapacidad.

La evaluación del rendimiento de los trabajadores con discapacidad debe realizarse en base a los mismos criterios de evaluación del resto de la población de trabajadores; esta va a suministrar información relevante para el adiestramiento y para posibles ascensos. (Organización Internacional del Trabajo, 2001)

Estas evaluaciones también van a suministrar información importante para identificar y resolver problemas eventuales de adaptación, clima laboral, ajustes necesarios en el puesto de trabajo; y en general, sirve de retroalimentación a la empresa para conocer cómo está funcionando su sistema de gestión de la discapacidad.

En relación a los ascensos o transferencias, los trabajadores con discapacidad deben contar también con iguales oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, en tal sentido deben contar con la información necesaria para participar en los procesos de evaluación. En estos casos debe prestarse atención a sus competencias, rendimiento, capacidades y calificaciones, en función de los requerimientos del nuevo cargo. (2001)

Los programas de adiestramiento dirigidos a las personas con discapacidad no sólo deben estar diseñados para fortalecer sus conocimientos o habilidades para el trabajo, sino también deben estar adaptados a su condición, considerándose aspectos como el horario, lugar de fácil acceso para ellos, diseño de manuales y material de apoyo acorde a su condición, disponibilidad de intérpretes y otros, que garantizarán su participación y aprendizaje. (2001)

En aquellos casos en los que el trabajador obtiene una discapacidad ya siendo empleado, la empresa debe tomar medidas como:

- (a) Intervenir tan pronto ocurra el accidente.
- (b) Promover la reincorporación paulatina del empleado a su puesto de trabajo.
- (c) Cambiar al trabajador de puesto de trabajo, en caso de ser necesario, considerando sus preferencias profesionales.
- (d) Realizar los ajustes necesarios al lugar de trabajo.

Todas ellas, van a permitir que el trabajador mantenga su empleo, y que la empresa aproveche la experiencia y competencias adquiridos por él. (2001)

b. Higiene y seguridad laboral en la inserción de personas con discapacidad.

La higiene comprende “las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud”. (Rodríguez, 2002).

La seguridad son el conjunto de “acciones o prácticas que conducen a la calidad de seguro; es decir, la aplicación de los dispositivos destinados a evitar accidentes” (2002, s/p).

Por tanto, la higiene y seguridad laboral se refieren al “conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde son ejecutadas” (Chiavenato, 2007).

En Venezuela, las disposiciones en materia de higiene y seguridad ambiental se encuentran regidas por la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) y su Reglamento (2007).

Entre los principales objetivos de la Ley, se encuentra el establecer las normas, políticas y órganos, que garanticen a los trabajadores las condiciones de seguridad, salud y bienestar en el ambiente de trabajo; así como regular los derechos y deberes de trabajadores y empleadores.

Establece en su Artículo 53, los derechos de los trabajadores:

- (a) Ser informados previamente al inicio de sus actividades de las condiciones en que estas se van a desarrollar, de los riesgos a los que va a estar sometido y de las condiciones de seguridad que debe acatar para evitar dichos riesgos.
- (b) Recibir información teórica y práctica para la realización de sus actividades y la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.
- (c) No ser sometido a condiciones de trabajo peligrosas e insalubres.
- (d) Ser reubicados en puestos de trabajo que se adecúen a sus condiciones de salud.

- (e) A que se le practiquen periódicamente exámenes de salud preventivos y a tener acceso a los resultados de los mismos.

Siendo algunos de los derechos de los empleadores, de acuerdo al Artículo 55:

- (a) Exigir el cumplimiento de las normas y políticas de higiene y seguridad laboral por parte de los trabajadores.
- (b) Exigir el uso adecuado y mantenimiento de los sistemas y herramientas de seguridad laboral por parte de los trabajadores.
- (c) Garantizar que sus trabajadores reciban oportunamente la atención médica correspondiente.

Para esta Ley, el empleador debe asegurar que las condiciones y ambiente de trabajo permitan “el mayor grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada ... a las personas con discapacidad o necesidades especiales” (Artículo 59).

Entendiéndose por ambiente de trabajo “los lugares, locales o sitios, cerrados o al aire libre, donde personas presten servicios a empresas” (Artículo 10, del Reglamento parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, 2007).

Y considerándose, condiciones de trabajo, “las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de las tareas. Los aspectos organizativos y funcionales de las empresas ... sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de las tareas” (Artículo 11, del Reglamento parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, 2007).

Siendo importante recalcar, que si es importante para los trabajadores, que el ambiente y las condiciones en las cuales vaya a realizar su actividad le provean el

mayor índice de seguridad y prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, más aún lo es, si este trabajador adicionalmente es una persona con discapacidad, ya que los riesgos de accidentes o enfermedades ocupacionales en este segundo grupo son mayores. Siendo en este caso importante, no solo considerar lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su Reglamento, sino considerar lo expuesto en el Manual Instructivo para Accesibilidad de las Personas con Discapacidad del CONAPDIS y las normas COVENIN.

De acuerdo al Manual Instructivo para Accesibilidad de las Personas con Discapacidad del CONAPDIS (sf), la accesibilidad de las personas con discapacidad incluye desde las ayudas técnicas hasta la adecuación de los espacios para su acceso a los mismos.

Las ayudas técnicas son “equipos, aparatos, herramientas o instrumentos de origen tecnológico que permiten con su uso, el desenvolvimiento, la integración y la participación de las personas con discapacidad en los ámbitos familiar y social con comodidad y seguridad” (Manual Instructivo para Accesibilidad de las Personas con Discapacidad del CONAPDIS, sf). Esto incluye: bastones, andaderas, coches, muletas, prótesis para miembros superiores o inferiores, prótesis auditivas, entre otros.

Para las adecuaciones del ambiente físico, la empresa debe regirse por el proyecto de Construcción y Adaptación de edificaciones de uso público, accesibles a personas con impedimentos físicos de la Comisión Venezolana de Normas Industriales (Covenin, 1991).

Los baños, deben ser accesibles a las personas con discapacidad visual o motriz, con mínimo 90 cm², que permita el ingreso de personas en sillas de rueda, y debe contener barandas y pasamanos. Los grifos del lavamanos deben ser de palanca,

y no tener obstáculos en la parte inferior, más allá de las tuberías. La altura del lavamanos y de los accesorios del baño deben estar a un metro sobre el nivel del piso.

Las oficinas deben tener entradas amplias y sin obstáculos. Los escritorios, archivos y accesorios de oficina deben estar a una altura adecuada, para ser utilizados y alcanzados por personas en sillas de rueda (altura máxima de 80 cm). Las puertas de las oficinas deben ser corredizas o con manijas tipo palanca, con un ancho de 90 cm.

Las escaleras deben tener pasamanos, salva escaleras y piso antirresbalante, aunque para personas con discapacidad visual o motriz lo preferible es el uso de ascensores.

En cuanto a los ascensores, la apertura de las puertas debe ser de un espacio no menor a 90 cm, la cabina debe ser mínimo de 1 metro de ancho por 1,25 m de largo y un alto de 2,10 m. Los botones no deben estar a una altura superior de 1,20 m. Los botones de emergencia y parada, deben estar en la parte inferior del panel de control. Los botones deben estar demarcados con el sistema Braille. Así mismo debe contar con dispositivos auditivos y luminosos, que orienten acerca del piso en el cual se encuentren, y acerca de la apertura o cierre de las puertas.

Rampas antideslizantes, con un ancho mínimo de 90 cm, con descansos en donde exista un giro o un acceso, el largo de la rampa debe ser mínimo de 1,20 m, deben estar libres de obstáculos, deben llevar pasamanos.

Los estacionamientos, deben contar con puestos para carros conducidos por personas con discapacidad motora, de un ancho mínimo de 3,65 m, deben estar cercanos al espacio de tránsito peatonal y deben estar debidamente señalizados en el pavimento, con pintura antirresbalante.

Para las personas con discapacidad auditiva, es necesario colocar señales visuales para las vías de acceso, escape, sanitarios y otros, las cuales deben tener una forma y color definido, así como estar bien iluminadas. Estas deben colocarse entre 140 y 170 cm sobre el nivel del suelo.

Las señales táctiles para las personas con discapacidad visual deben tener un relieve contrastado, no lacerante, y de dimensión abarcable por el elemento que la deba detectar (dedos o bastón). Las que sean de percepción manual deben estar a una altura de 120 cm. Así mismo, las señales audibles, deben ser emitidas de manera distinguible e interpretable, se debe prestar atención al volumen de las mismas, para que no sean lacerantes.

c. Sindicatos e inserción de personas con discapacidad.

Los sindicatos son agrupaciones “formadas por trabajadores, con el fin de defender intereses económicos, sociales y profesionales de sus miembros” (McConnell, Brue y Macpherson; 2003).

Entre sus principales funciones, se puede mencionar: la defensa de los derechos de los trabajadores, velar por el cumplimiento de las leyes laborales, denunciar el incumplimiento de las mismas, representar a sus afiliados en las negociaciones colectivas, mantener informados a los trabajadores y asesorarles en sus procesos legales. (McConnell et al, 2003).

En cuanto a la defensa de los derechos de los trabajadores, en especial cuando estos cuentan con discapacidad, los sindicatos deben prestar atención a tres aspectos fundamentales: la selección y contratación, la seguridad, salud y prevención de la discapacidad, y la integración plena del trabajador con discapacidad al lugar de trabajo y a la sociedad. (Traiforos y Perry, 2004).

La equidad en la selección y empleo de personas con discapacidad es de gran relevancia, tanto para evitar estereotipos negativos, como para eliminar los obstáculos a nivel de arquitectura, herramientas y comunicación. La función de los sindicatos en este aspecto es de promoción dentro de la organización y sus afiliados de actitudes positivas hacia la integración laboral de estas personas, mediante la información, apoyo en la identificación de tareas que puedan ser realizadas por ellos, fomento de talleres de formación y capacitación, aplicación de la Ley dentro de la organización y producción de literatura y material de apoyo acerca del tema. (2004)

Respecto a la salud, seguridad y prevención de la discapacidad, si bien el tema es responsabilidad de la empresa, los sindicatos le toman como prioridad. Los trabajadores deben disfrutar de un medio ambiente laboral que les provea seguridad y el mínimo riesgo posible de sufrir un accidente o enfermedad ocupacional, esto en el caso de las personas con discapacidad reviste mayor importancia, ya que se les debe garantizar que las actividades que van a realizar no van a comprometer su salud o seguridad. (2004).

Para las empresas, el tema de la salud ocasiona costos por el absentismo laboral, el seguro, la contratación de sustitutos temporales o permanentes y la reubicación del empleado. Es por ello, que es recomendable la inversión de dinero en programas de salud preventivos, antes que asumir los costos de no hacerlo. (2004)

En cuanto a este tema, el apoyo de los sindicatos es encabezando los Comités de seguridad industrial, promocionando entre sus afiliados el unirse a los mismos, la negociación con la empresa de medidas preventivas de seguridad y salud, y el apoyo a los trabajadores que se les haya ocasionado alguna discapacidad resultado de un accidente o enfermedad ocupacional. (2004)

En cuanto a la integración del trabajador con discapacidad a su trabajo y a la sociedad, se debe comprender, que no es posible lograr satisfactoriamente lo primero

si no se alcanza lo segundo. Para ello, los sindicatos deben promover que estas personas formen parte de los Comités de seguridad, que cuenten con un representante dentro de la organización sindical, promover un medio ambiente libre de obstáculos a todo nivel para ellos, promover que participen en los encuentros sociales organizados por la empresa y/o sindicato. (2004)

Un ejemplo reconocido de una actividad sindical dirigida a las personas con discapacidad dentro del ámbito organizacional es el sindicato del Congreso del Trabajo del Canadá, quienes en el año 2001 desarrollaron la campaña MORE (MAS), las siglas corresponden a los términos: movilizar, organizar, representar y educar. (Graham, s/f).

Con la campaña MORE, se persigue suministrar a los demás sindicatos de herramientas para afrontar la inclusión de personas con discapacidad al trabajo. De esa forma:

- a) Movilizar, comprende elaborar cursos de formación sobre los derechos de las personas con discapacidad; distribuir dentro de la empresa volantes con información acerca de las personas con discapacidad; crear y respaldar grupos de trabajo para las personas con discapacidad; invitar a las personas con discapacidad a participar en los procesos de negociación colectiva.
- b) Organizar, corresponde a entablar lazos de acción con las organizaciones que representan a los grupos con discapacidad; invitar a las personas con discapacidad a participar en los grupos de formación.
- c) Representar, es garantizar el acceso de las personas con discapacidad a los eventos y actividades de la organización; respaldar a los afiliados sindicales; elaborar políticas que los incluyan cada vez más en las diversas actividades de la empresa.

- d) Educar, es elaborar material acerca de las adaptaciones del lugar de trabajo; aumentar la toma de conciencia dentro del movimiento sindical y dentro de la organización. (Graham, s/f).

Así también, está el aporte de la Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL), quienes en su congreso del 2004, se comprometieron a “lograr la plena integración de las personas discapacitadas en la sociedad y en el lugar de trabajo mediante medidas que incluyan la educación, la formación y readaptación profesional” (Graham, s/f, p. 25).

d. Inserción laboral de personas con discapacidad y satisfacción laboral

En 1991, el 17% de los canadienses con discapacidad afirmaban sentirse insatisfechos con sus trabajos, y solo un 9% de las personas sin discapacidad reportaban insatisfacción. (Uppal, 2005).

En 1997 McAffe y McNaughton, encontraron que el nivel de satisfacción dependía de las variables de trabajo medidas. Así en un grupo de 236 personas con discapacidad, encontraron que sentían una fuerte insatisfacción con sus salarios y promociones, un menor nivel de insatisfacción con las condiciones de empleo y satisfacción con el trato recibido por parte de supervisores y compañeros de trabajo. (Uppal, 2005)

En el 2005, Uppal, encontró los mismos resultados, pero además buscó determinar cuál o cuáles de los siguientes factores: discriminación, acoso laboral, trabajo demandante, relaciones interpersonales deficientes y miedo a perder el trabajo; eran los causantes de estos niveles bajos de satisfacción.

Sus resultados: las personas con discapacidad reportaron niveles bajos de satisfacción laboral con respecto a las personas sin discapacidad; aquellos con

discapacidad visual resultaron ser los más insatisfechos. Al introducirse en el modelo, variables como discriminación, acoso laboral, trabajo demandante, relaciones interpersonales deficientes y miedo a perder el trabajo, los niveles de insatisfacción en las personas con discapacidad motora no fueron inferiores a los de las personas sin discapacidad, pero en el resto de los tipos de discapacidad se mantuvo. Adicionalmente se encontró que los hombres con discapacidad sentían mayor nivel de insatisfacción que las mujeres con discapacidad.

Concluyéndose, la necesidad de que empleadores realicen los cambios tecnológicos y las adaptaciones necesarias al lugar de trabajo para mejorar la satisfacción en el empleo de las personas con discapacidad, no obstante, haría falta investigar acerca de la influencia de estos aspectos; para determinar si realmente apoyarían en niveles altos de satisfacción.

Evaluando ahora la situación de las empresas con personas con discapacidad contratadas, un estudio realizado en el 2008 por la Fundación ONCE y la Fundación Manpower en 1.503 empresas españolas, encontró que la mayoría de las empresas que han contratado una persona con discapacidad estarían dispuestas a continuar contratándoles. Las empresas reportaban la experiencia como positiva, generándoles satisfacción y fidelización.

Reflejaban como principales barreras para la contratación, ausencia de candidatos que cumplan con el perfil (30,8%), falta de información acerca de organizaciones a las cuales recurrir (25,6%) o falta de información acerca de los puestos que pueden realizar (19,7%).

Siendo las principales motivaciones para contratarles: integración (68,8%), razones económicas (28,8%) y razones legales (25,9%).

Observándose entonces, que mientras las empresas reportan satisfacción con la contratación de personas con discapacidad, estas no se encuentran satisfechas con las condiciones de trabajo que se les ofrece. De aquí, la necesidad de que las empresas enfatizen más en crear dentro de sí las condiciones ideales en cuanto a tecnología y adaptaciones necesarias, para que estas personas puedan alcanzar dentro de sus organizaciones igual o superior nivel de satisfacción al que encuentran en ellas las personas sin discapacidad.

No se trata solo, de cumplir con políticas de integración o con leyes de empleo equitativo, insertando en las empresas este tipo de personas; sino también de brindarles las condiciones necesarias para de esa forma realmente se alcance la “integración” y el “empleo equitativo”.

Es por ello, que la gestión de la discapacidad se presenta como una opción de importancia para lograr la inclusión de las personas de forma satisfactoria dentro de la empresa; y aún más garantizar la permanencia de ellos dentro de la organización.

e. Ética en la inserción laboral de personas con discapacidad

La ética es “el conjunto de ideas, principios e ideales que una sociedad imagina de sí misma, con el fin de afirmar el bien y negar el mal. Así... la ética regula la conducta entre nosotros” (Barylko, 1998 cp. Ermida, s/f).

En el ámbito laboral, en 1999 la Organización Internacional del Trabajo asoció a la ética en el trabajo con el “trabajo decente”, al cual describió como aquel que le brinda a la persona la oportunidad de ser productivo, de generar un ingreso digno, de tener seguridad en el trabajo, protección social a la familia, desarrollo personal, integración a la sociedad, y oportunidad para expresarse libremente para la toma de decisiones (Melé, 2010).

En la actualidad, se habla más bien del “trabajo con sentido”, partiendo del hecho de que el trabajador no solo sabe “lo que hace (tarea concreta), sabe también por qué lo hace (motivos), para qué lo hace (utilidad) y, a veces también, para quién lo hace (personas a las que sirve con su trabajo)” (Melé, 2010, p. 4).

Así mismo el trabajo tiene varios significados objetivos, y efectos externos e internos al individuo. Ya que la persona con su trabajo no solo cambia su entorno generando un bien o servicio a la sociedad y un sustento para su familia; sino que también ejercita su creatividad, experimenta satisfacciones o insatisfacciones adquiere aprendizajes y desarrolla cualidades personales (2010).

Cómo la organización puede estimular la ética en el trabajo: valorando a los trabajadores en su dignidad humana, con respeto y consideración; esta valoración es independiente del cargo del trabajador, hasta el trabajo más sencillo merece respeto dentro de la organización; respetarse los derechos humanos en el ambiente laboral; y se debe fomentar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores (2010).

En relación a las personas con discapacidad, la ética también viene asociada a las tres fases de acción que la sociedad debe para con ellos: la prevención e intervención precoz, la asistencia médica – psicológica – social, y la educación e inserción laboral. (Franca, s/f).

En referencia a este último punto, la situación de la persona con discapacidad, es la de un individuo con habilidades diferentes, lo cual supone una educación y entrenamiento diferente para lograr su inserción laboral (Franca, s/f).

Esto supone orientación vocacional y laboral, entrenamiento en el uso de los instrumentos que compensen sus diferencias y asistencia a los equipos de trabajo donde se vayan a incorporar de forma de facilitar su adaptación (Franca, s/f).

En tal sentido, la Unión Europea de Empleo con Apoyo por dos años consecutivos realizó sesiones de trabajo para recoger los principios y prácticas desarrolladas en los países europeos miembros de la asociación, y lograr un código de ética y de calidad aplicable a todos; distribuyéndose el mismo en el año 2005 con el nombre de Boletín Informativo de Estándares de Calidad (De Urríes y Verdugo, 2006).

De acuerdo al mencionado boletín, los principios y valores asociados al empleo con apoyo son (Unión Europea de Empleo con Apoyo, 2005):

- (a) La individualidad, cada persona es única y con diferentes características.
- (b) El respeto a la persona, a su dignidad y edad.
- (c) La autonomía, cada persona define sus interés y prioridades, tomando sus decisiones en concordancia a ellas.
- (d) Confidencialidad, de los datos de la persona.
- (e) Flexibilidad, en las acciones y estructura, facilitando la adaptación a las necesidades de cada persona.
- (f) Accesibilidad, a los espacios.

Estableciéndose como principios éticos para la práctica del empleo con apoyo:

- (a) Un elevado nivel de competencia profesional por parte de las personas que van a realizar la actividad, quienes deben estar actualizados en la materia.
- (b) Integridad, ser honesto y respetuoso con la persona.
- (c) Evitar la discriminación, ofreciendo igual número de oportunidades a las personas con discapacidad.
- (d) Responsabilidad social, estar conscientes que al participar en estos procesos de inserción laboral, se está colaborando con la comunidad.
- (e) Confidencialidad, protección a los datos de la persona.

V. MARCO REFERENCIAL

El presente trabajo busca diseñar un programa de inserción laboral de personas con discapacidad en Corp Banca, Banco Universal. Por lo que en el presente apartado se describirá la situación actual del banco ante la inclusión de este personal.

El interés de Corp Banca por incorporar personas con discapacidad a la organización, surgió a partir del 2008, luego de promulgada el año anterior la Ley para las Personas con Discapacidad. Previo a ello en la institución no se habían contratado a personas con discapacidad, o considerado como tales empleados activos que hubiesen adquirido alguna luego de estar laborando en la organización.

En primera instancia la organización propició reuniones con el Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (CONAPDIS), organismo adscrito al Ministerio de Participación Popular y Desarrollo Social, encargado de promover y velar por el cumplimiento de las políticas, planes y proyectos con miras a integrar a las personas con discapacidad en todos los ámbitos de la sociedad; y con organizaciones como la Federación Venezolana de Sordos (FEVENSOR), la Federación Venezolana de Ciegos (FEVIC), la Fundación Paso a Paso (dirigida a jóvenes con discapacidad intelectual), Asociación de Sordos de Caracas y la Unidad de Olimpiadas Especiales del Instituto Nacional de Deportes.

Todos estos encuentros tuvieron la finalidad de obtener mayor información acerca de la Ley; así como información de primera mano respecto a las características de cada discapacidad, potencial para el trabajo, requisitos de adecuación en el lugar de trabajo y programas de sensibilización para los empleados de la organización.

El siguiente paso fue el taller de sensibilización para las personas con discapacidad. Este curso se impartió en el año 2008 a todo el personal activo dentro de la institución, tanto al personal administrativo como al personal de agencia; y

estuvo a cargo de la organización Creando Independencia, empresa consultora creada con la finalidad de favorecer la integración de las personas con discapacidad a todos los ámbitos de la sociedad.

El taller contaba con información teórica acerca de las discapacidades, información de la Ley, exposición de casos puntuales de empresas venezolanas que contaban ya en su plantilla con personal con discapacidad, y la oportunidad de que los empleados escucharan la experiencia de personas con diversas discapacidades en su ámbito familiar, social y laboral.

Posterior a ello, comenzó una fase de análisis respecto a lo que en su oportunidad se consideró los dos aspectos más importantes para la inclusión de personas con discapacidad. Primero, cuáles cargos dentro de la organización podían ser adaptados para ser desempeñados por ellos, o cuáles necesidades podían ser cubiertas creando uno o varios cargos que pudieran ser cubiertos por ellos. Segundo, cuáles adaptaciones a nivel de infraestructura se requerían en la torre principal o en las agencias para que las personas con discapacidad pudieran acceder y desplazarse con total libertad y de una forma segura.

Este análisis arrojó la principal limitante que tiene el banco en este momento, la infraestructura de la torre principal y de las agencias, la cual no cumple con las especificaciones requeridas para la incorporación de las personas con discapacidad, siendo la situación más compleja en la torre.

Por ejemplo, las personas con sillas de rueda no pueden desplazarse cómodamente, ya que no se cuenta con rampas en las escaleras (inclusive en la torre la única forma de acceder al comedor de empleados es a través de escaleras que carecen de rampas), los baños no cumplen con las especificaciones de tamaño para que puedan ser utilizados por ellos, no existen dispositivos para que las personas en sillas de rueda puedan evacuar en forma segura la edificación en caso de emergencia.

Respecto a las personas con discapacidad visual, los ascensores no cuentan con sistema Braille, ni sistema de sonido para indicar los pisos, el cierre o apertura de puertas; no hay señalizaciones en Braille en pasillos u oficinas. En caso de emergencia, si se cuenta con alarmas que notifiquen la necesidad de evacuar las edificaciones, pero las salidas de emergencia no están señalizadas en Braille.

Siendo las personas con discapacidad auditiva y discapacidad intelectual, las únicas hasta el momento que cuentan con las condiciones requeridas para trabajar en la torre o en las agencias, sin que esto represente para ellos mayor dificultad o una situación de riesgo en caso de emergencia.

Por lo que en un primer momento, se decidió brindar la oportunidad de empleo a estos dos tipos de discapacidad, y a cualquier otra cuyas características actuales de la torre y agencias no represente un riesgo, por ejemplo, personas con dificultades a nivel motor que no requieran uso de sillas de rueda o personas con algún nivel de campo visual.

Luego de determinar a quienes se podía incorporar al banco, lo siguiente fue identificar los cargos que podían desempeñar. En tal sentido se creó el cargo de Auxiliar Operativo, el cual fue pensado no solo en los tipos de discapacidad que ingresarían en un primer momento, sino en los futuros ingresos, luego de ejecutadas las modificaciones en infraestructura. Este cargo se agregó a la plantilla del personal de agencia, con la finalidad de satisfacer una fuerte necesidad de apoyo que existía para el momento en las mismas.

La misión del cargo es asistir a todo el personal de agencia, descargando a estos de actividades operativas y administrativas, y dándoles así oportunidad de invertir más tiempo en la atención del público y en la venta de productos; adicionalmente, brinda a la persona con discapacidad, la oportunidad de conocer todas las áreas de la agencia, permitiéndole movilidad a futuro hacia otros cargos.

Las funciones del Auxiliar Operativo son: recibir y enviar la valija de la agencia, digitalizar y cargar al sistema los registros de firma de los clientes, organizar los documentos contables, conteo de monedas, organizar el cuadro de servicios e impuestos, organizar el dispensador de planillas, actualización y control del archivo de los clientes, cargar al sistema las tarjetas de débito, las tarjetas de crédito y las chequeras que se reciben en la agencia, apoyar al Supervisor de caja en los arqueos de caja, sacar fotocopias, enviar y recibir fax, realizar el inventario de material de oficina, elaborar las solicitudes de material de oficina, recibir y distribuir el material de oficina, y fotocopiar documentos como cédulas de identidad, cheques mayores, pronto pago y reversos.

Así mismo se indicó, que los supervisores directos de los Auxiliares Operativos deben evaluar su rendimiento y brindar oportunidades de aprendizaje a estos dependiendo del potencial demostrado por ellos; con esto, se busca que no queden limitados a las funciones expuestas en la descripción de cargo, sino que su potencial e interés por aprender va a marcar la pauta respecto a cuántas otras actividades puedan realizar dentro de las agencias, siempre y cuando éstas no representen un riesgo para ellos.

La plantilla de Auxiliares Operativos creada corresponde a uno por agencia, lo cual implica un total de 251 Auxiliares Operativos, este número supera la cuota del 5% que el banco debe cumplir por Ley, de esa forma se tendría un número importante de personas con discapacidad contratadas, que permite el crecimiento del banco, así como asegura el cumplimiento de la meta independientemente de que existan egresos en este tipo de personal.

Por otra parte, se determinó, que la agencia asignada a la persona con discapacidad, debe estar cercana a su lugar de residencia, de manera de disminuir el nivel de riesgo que puedan tener en sus traslados diarios al lugar de trabajo.

De inmediato se inició la búsqueda de este personal, lográndose incorporar hasta la fecha 25 personas con discapacidad, de los cuales 3 poseen discapacidad intelectual entre leve y moderada, y 22 discapacidad auditiva. Aquellos con discapacidad intelectual fueron entrenados con tutores especializados y estuvieron en un programa de seguimiento hasta que estos tutores consideraron que eran independientes en su lugar de trabajo; llegándose al acuerdo de que se solicitaría su asistencia de presentarse cambios a nivel de las funciones o condiciones de las agencias que pudieran afectarles.

Mientras que los supervisores directos han sido los encargados de brindar el entrenamiento al personal con discapacidad auditiva.

El procedimiento de selección utilizado, responde a las recomendaciones recibidas por parte del personal de Conapdis, y aún no ha sido documentado en un manual de normas y procedimientos, ya que se considera básico, lo cual ha motivado entre otros aspectos la realización del presente trabajo.

Este procedimiento consta de una entrevista a la persona con discapacidad por parte del personal de Recursos Humanos, la entrega de los documentos que soporten su síntesis curricular, así como el carnet emitido por el Conapdis, los exámenes médicos pre-empleo y los chequeos de seguridad respectivos.

En la entrevista efectuada por Recursos Humanos se indaga la vida personal, familiar y laboral del candidato, así como aspectos asociados a su discapacidad, se sondea respecto a requerimientos especiales en el lugar de trabajo y se consulta acerca de la disponibilidad para trabajar en el horario del banco, facilidad de traslado, nivel de independencia respecto a sus padres.

Luego de culminado el proceso de selección, se da ingreso a la persona con discapacidad, esta fase del proceso consta de la firma de los documentos del banco,

elaboración del carnet de empleado y apertura de la cuenta. Posterior a ello, la persona con discapacidad es remitida a la agencia en donde va a laborar, donde le espera su supervisor directo para presentarle a sus compañeros de trabajo, informarle las normas de la agencia y empezar a enseñarle sus funciones.

En el caso de las personas con discapacidad intelectual, el tutor es el encargado de brindar toda la información; en el caso de las personas con discapacidad auditiva, se desarrolló una presentación con la cual se apoya el supervisor para darle a conocer la información.

No obstante, se conoce que este proceso de inducción no es el más recomendable, que se requiere de mayor participación por parte de Recursos Humanos en él, y especialmente, estar diseñado de acuerdo a cada una de las discapacidades.

El paquete anual y beneficios otorgados a este personal, son exactamente iguales a los percibidos por el resto del personal contratado en el banco. Asignándoles un sueldo de acuerdo a las responsabilidades del cargo y escala salarial de la institución.

Existen otros procesos de Recursos Humanos, como adiestramiento, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera, que no han sido evaluados para ser modificados de acuerdo a las necesidades de este personal, y que deben ser considerados si se les quiere brindar la oportunidad de crecer profesionalmente dentro del banco.

Por otra parte, se debe realizar las modificaciones en la infraestructura, para dar la oportunidad de ingreso a los demás tipos de discapacidad, en especial a las áreas administrativas del banco, donde se ha percibido mayor resistencia por parte del

personal Gerencial, a pesar de que ellos también recibieron el taller de sensibilización.

La principal razón argumentada por los directivos de las áreas administrativas al ingreso de este personal en sus áreas, es que la mayoría son bachilleres, y ven su ingreso como un retroceso en las políticas asumidas por el banco desde hace unos años atrás de incrementar los niveles de formación académica del personal.

No obstante, si bien es cierto que las 22 personas con discapacidad que han ingresado al banco poseen un nivel académico de Bachiller o Técnico Medio; también se ha evidenciado, que la mayoría de los que ingresaron con discapacidad auditiva se encuentran actualmente estudiando el Técnico Superior Universitario en instituciones que les facilitaron los intérpretes.

Por tanto, es cierto que en un principio es difícil captarlos con estudios superiores al de Bachiller; sin embargo, luego de estar empleados, ellos se motivan a estudiar, por lo que el banco pudiera generar políticas que les incentive y facilite continuar su formación académica, como lo pueden ser posibilidades de ascenso, y programas de ayudas educativas o becas. Esto adicionalmente ayudaría a disminuir la resistencia del personal gerencial de las áreas administrativas a darles ingreso en sus Gerencias.

Igualmente frente a esta resistencia de incorporar personas con discapacidad en dirección central, Recursos Humanos decidió ingresar a una persona con discapacidad auditiva con el cargo de Oficinista, y así dar el ejemplo y demostrar que es posible.

Este recurso en un principio era para llevar el control de los archivos del personal activo y egresado; no obstante, su desempeño y capacidad de aprendizaje le

ha permitido asumir responsabilidades adicionales como la carga de viáticos al sistema, guardería y tickets alimentación.

Hasta el momento es mucho lo que se ha hecho en la organización para cumplir con la Ley; lamentablemente no ha sido un programa integral, sino una respuesta reactiva frente a un problema, que ha ido atacando la situación en forma desorganizada y dejando cabos sueltos; de allí la necesidad de crear un programa de gestión de la discapacidad que atienda las diferentes aristas del problema e incluya a todas las áreas pertinentes y no solo a Recursos Humanos.

VI. MARCO METODOLOGICO

1. *Tipo de investigación*

La presente investigación es aplicada, debido a que “es la aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas” (Tamayo y Tamayo, 2003). Buscando resolver problemas prácticos, a partir de los conocimientos teóricos construidos (Hernández, s/f).

Dentro de los diferentes estilos de investigación aplicada, la que nos ocupa es un proyecto factible, el cual de acuerdo a lo expresado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), consiste “en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; refiriéndose a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Los proyectos factibles “representan un conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten investigar y modificar una situación, en un contexto determinado, para mejorar sus condiciones y la de la población en donde interviene” (Hernández, s/f).

2. *Método*

Este tipo de investigación se caracteriza por su “pluralismo metodológico”, pudiendo partir de un enfoque cuantitativo o cualitativo (Hernández, s/f).

A partir de ello, la metodología a seguir en la presente investigación es cualitativa, al iniciarse con una revisión y análisis del material documental existente, para posteriormente realizar entrevistas semi-estructuradas a los informantes claves

dentro de la organización, y analizar el contenido de las mismas. Estos insumos permitirán elaborar el programa de inserción laboral de personas con discapacidad, incluyendo las actividades y recursos necesarios para su ejecución.

3. *Fases de la investigación*

Esta investigación consta de tres fases: la fase de diagnóstico, la fase de diseño y la fase recomendaciones para la aplicación del diseño.

La fase de diagnóstico, también conocida como evaluación de necesidades “es un análisis de discrepancias determinado por las dos posiciones extremas de: ¿dónde estamos actualmente? y ¿dónde deberíamos estar?” (De Moya, 2002). Esta fase en el presente trabajo de investigación estará representada por el empleo de una entrevista semi-estructurada aplicada a las personas claves dentro de los procesos involucrados, la observación de los procesos actuales y la revisión bibliográfica.

La fase de diseño, se refiere a la “formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, entre otros, que representan la solución a la necesidad previamente detectada” (2002). En este caso, estará representado por el programa que se diseñe para adecuar los procesos de selección, contratación, inducción, remuneración, seguridad industrial y sindicalismo a las personas con discapacidad.

Y por último, la fase de recomendaciones, en la cual se ofrecen “sugerencias y estrategias que conduzcan a optimizar la ejecución exitosa de la propuesta” (2002).

4. *Actividades*

Las actividades a realizar son:

- (a) Revisión documental

- (b) Análisis de la revisión documental
- (c) Elaboración del formato para la entrevista semi-estructurada, de manera de identificar los elementos necesarios que se considera deban estar presentes en el programa de inserción.
- (d) Realización de las entrevistas semi-estructuradas a los informantes claves dentro de la organización (líderes de Recursos Humanos, Sindicato y Mantenimiento e Infraestructura).
- (e) Análisis del contenido de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a las personas claves dentro de la organización.
- (f) Elaboración del programa de inserción laboral de personas con discapacidad, a partir de los resultados encontrados, en cuanto a las fases de:
 - a. Selección
 - b. Contratación
 - c. Inducción
 - d. Remuneración y beneficios
 - e. Seguridad industrial
 - f. Sindicalismo
- (g) Formulación de recomendaciones al banco para la aplicación del programa.

5. *Cronograma*

A continuación se presenta el cronograma de actividades a realizar para cumplir con la presente investigación.

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión documental	■	■	■	■	■	■	■	■								
Elaboración del formato de entrevista	■	■														
Revisión del formato		■	■	■												
Modificaciones al formato		■	■	■												
Entrevistas a los informantes claves					■	■	■									
Análisis de contenido					■	■	■	■								
Elaboración del programa						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Elaboración de recomendaciones										■	■	■	■	■	■	
Redacción del documento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

VII. DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del banco en la incorporación de personas con discapacidad, se elaboró una entrevista semi-estructurada, dirigida a conocer tres puntos principales por cada Gerencia y Departamento involucrado: nivel de conocimiento de la Ley de Personas con Discapacidad, acciones puntuales que se estén realizando en la Gerencia o Departamento y el sondeo de propuestas por parte de los líderes de cada proceso para la incorporación de personas con discapacidad.

La entrevista semi-estructurada fue entregada a un grupo de tres expertos en las áreas de Recursos Humanos y Metodología para su revisión. Quienes afirmaron que la misma cumplía con los requerimientos de validez de contenido, existiendo congruencia entre los objetivos de la presente investigación y las preguntas allí reflejadas.

Posterior a ello, se procedió a realizar las entrevistas, por parte de Recursos Humanos se conversó con los líderes de los procesos de Selección, Adiestramiento, Compensación, Bienestar Social y Seguridad e Higiene Ambiental; por otra parte se conversó con el Gerente de Mantenimiento e Infraestructura y los miembros del Sindicato (SINTRACORPBANCA). A continuación se exponen los resultados:

1. *Recursos Humanos*

Se entrevistó a los líderes de las áreas de Selección, Adiestramiento, Compensación, Bienestar Social y Seguridad e Higiene Ambiental; encontrándose que en general el personal de la Vicepresidencia de Recursos Humanos se encuentra en conocimiento de la Ley, no obstante, el proceso de incorporación de este personal se ha venido realizando muy lentamente y sin normas y procedimientos establecidos y compartidos por todos los departamentos que la conforman.

El Departamento de Selección, encargado de reclutar, seleccionar y contratar a los recursos requeridos por la institución, cuenta con algunos procedimientos establecidos, ya que tuvo que iniciar la captación y contratación de personas con discapacidad en el año 2008, respondiendo a la necesidad del banco de iniciar las gestiones para dar cumplimiento con la Ley a la brevedad.

Luego de realizados los encuentros con los diversos entes (mencionados en el Capítulo del Marco Referencial, del presente trabajo); se hicieron varias reuniones internas, donde se consideraron aspectos como: infraestructura del banco, número de personas con discapacidad a incorporar, cargos factibles de ser desempeñados por ellos y base de datos de candidatos.

Debido a las modificaciones que necesitaba la infraestructura de la Torre Corp Banca para incorporar personas con discapacidad, se optó por iniciar el proceso de inserción en las agencias, que aunque igualmente requerían algunas modificaciones en la infraestructura, estas eran menores en comparación con la torre.

Para ello, se creó el cargo de Auxiliar Operativo, el cual sería ocupado únicamente por personas con discapacidad. De acuerdo a la descripción del cargo suministrada por el Departamento de Captación, la misión del cargo es “brindar asistencia al área Operativa y de Negocios de las Agencias en las actividades administrativas diarias. Ofreciendo un trabajo de calidad que esté acorde con sus habilidades y capacidades, y siguiendo los lineamientos y políticas internas emanadas por la VP Operaciones” (Manual de Descripciones de Cargo de Corp Banca, Banco Universal, 2011).

Las funciones del cargo son “archivar y etiquetar los expedientes de los clientes, fotocopiar documentos, organizar los movimientos contables (posteo), apoyar en el conteo de monedas, organizar los documentos para el cuadro de

servicios e impuestos, enviar los registros de firma por escáner o fax, organizar la proveeduría, envío y recepción de fax, envío y recepción de la correspondencia de la agencia” (Manual de Descripciones de Cargo de Corp Banca, Banco Universal, 2011).

El perfil del cargo es: “persona con discapacidad con carnet emitido por el Conapdis, bachiller, mayor de edad, conocimientos básicos en el manejo de equipos de computación y paquete Office, con habilidades que le permitan aprender y desempeñar adecuadamente las funciones del cargo” (Manual de Descripciones de Cargo de Corp Banca, Banco Universal, 2011).

El proceso de selección consta de los siguientes pasos:

1. Entrevista con el Departamento de Captación
2. Entrevista con la VP Operaciones
3. Entrega de documentos que soporten el currículo del candidato, esto incluye la entrega de la copia del carnet emitido por el Conapdis
4. Evaluación médica (esto incluye exámenes de laboratorio y evaluación del médico ocupacional)
5. Chequeo de referencias laborales (en caso de tenerlas)

Cada fase del proceso constituye un filtro; por tanto, el candidato debe aprobar todas las etapas para poder resultar elegible e ingresar a la institución.

Del proceso de selección se omitieron las pruebas psicotécnicas, puesto que luego de evaluarse la factibilidad de aplicar las que utilizan el banco, se determinó que muy pocos candidatos iban a estar en la capacidad de presentarlas sin verse perjudicados de alguna forma. Al tocarse este punto en la entrevista, el personal del Departamento indica que sería recomendable revisar este punto nuevamente,

evaluando de acuerdo a la discapacidad de la persona qué pruebas pueda aplicar de la batería que posee el banco o adquirir alguna en el mercado.

Al momento del ingreso la persona con discapacidad firma los mismos documentos, que el resto del personal que ingresa al banco, estos son: contrato de trabajo, formato de incorporación al fideicomiso y la notificación de riesgos en el puesto de trabajo. Así mismo, se le hace entrega del código de ética del banco y del formato de inscripción al HCM. Por último, se le gestiona el carnet de empleado y la apertura de la cuenta nómina.

Existiendo la observación por parte del personal de Captación, de que los empleados con discapacidad auditiva no comprenden fácilmente las instrucciones dadas por ellos para el correcto llenado la notificación de riesgos en el puesto de trabajo y la planilla de HCM. Ya que la primera, cuenta con un apartado en donde el empleado debe describir la ruta que toma diariamente desde su casa hasta el trabajo; en este caso, no le ha sido fácil al personal del Departamento explicar al empleado qué debe escribir en dicho apartado, por lo que en muchas ocasiones le toca al Analista llenar esta parte del formato.

En cuanto a la planilla de inscripción al HCM, esta cuenta con muchas preguntas acerca del estado de salud del titular y sus familiares, las cuales no son de fácil comprensión para ellos. En este caso, se suele remitir el formato a un familiar directo del empleado, para que por favor lo llene en su nombre.

Las propuestas señaladas por el Departamento de Captación fueron: realizar un estudio respecto a cuáles otros cargos dentro del banco pueden ser ocupados por las personas con discapacidad, evaluar la factibilidad de aplicar pruebas psicotécnicas a estos candidatos, adecuar algunos formatos de ingreso, y realizar curso básico de lenguaje de señas para facilitar su nivel de comunicación con las personas con discapacidad auditiva.

El Departamento de Adiestramiento, se encarga de efectuar las inducciones a los nuevos ingresos, así como la detección de necesidades de adiestramiento y la ejecución del plan anual de formación de los empleados del banco. Al conversar con el área se pudo conocer que no cuentan con los procedimientos adecuados a las necesidades de este personal.

En cuanto a las inducciones, refieren haber realizado un solo taller dirigido a las personas con discapacidad que se encuentran laborando en el banco; para dicho taller se solicitó el apoyo de un empleado de la institución que conoce el lenguaje de señas, ya que el 80% de los asistentes a dicho taller contaban con discapacidad auditiva. Luego de ello, la experiencia no se volvió a realizar, ya que el empleado corresponde a un área diferente a la de Recursos Humanos. En tal sentido, las últimas cuatro personas que han ingresado al banco con discapacidad no han recibido dicha inducción, y para la fecha en que se efectuó esta entrevista contaban con más de 6 meses de antigüedad.

El proceso de detección de necesidades de adiestramiento no está ajustado a este personal, por lo que no se ha levantado en las reuniones con sus supervisores la información necesaria para incluirlos dentro del plan anual de formación.

En la programación de cursos de actualización y formación del personal que se está ejecutando este año no están contemplados talleres acordes a las necesidades de entrenamiento de los empleados con discapacidad, ya que al no estar ajustado a ellos el proceso de detección de necesidades de adiestramiento, no se levantó dicha información el año pasado.

Las propuestas planteadas por el Departamento de Adiestramiento son: elaborar un plan de inducción para las personas con discapacidad, adecuar el formato de detección de necesidades de adiestramiento para levantar sus requerimientos en

formación, agregar al plan anual de formación los cursos allí solicitados, incorporar a la programación de adiestramiento un curso básico en lenguaje de señas para el personal de Recursos Humanos y supervisores de las personas con discapacidad auditiva.

El Departamento de Compensación se encarga de las asignaciones salariales, movimientos de personal, estudios salariales y evaluación del desempeño. En este caso, al momento de crearse el cargo de Auxiliar Operativo en las agencias se realizó un estudio salarial en el cual se compararon las actividades y responsabilidades que iban a tener sus ocupantes en relación a las responsabilidades del resto de los cargos existentes en las agencias, en función de ello se estableció la banda salarial con la cual este personal iba a ser incorporado, la cual ha sido modificada a la par del resto de los cargos de la institución cada vez que ha existido algún incremento salarial, bien sea por orden gubernamental o por decisión del banco.

El sueldo final de ingreso de cada persona con discapacidad va a variar en función de su nivel académico y años de experiencia, pudiéndose fijar este sueldo hacia la banda superior o inferior dependiendo del caso. Tal y como se hace con las asignaciones de salario de cada nuevo ingreso al banco.

El Departamento informa que las transferencias del personal, se están rigiendo por iguales políticas a las del resto de los empleados, lo cual aseguran no ha perjudicado al personal con discapacidad, ya que las transferencias se efectúan buscando que los empleados queden más cerca de su lugar de vivienda o estudio, facilitándoles el traslado y disminuyendo los riesgos.

Afirman no haber evaluado y desarrollado políticas de promoción de personal con discapacidad, ya que hasta la fecha no se ha presentado el primer caso. Indican que no se ha elaborado una ruta de carrera para este personal, pero al crearse la misma, esta mantendría iguales políticas a las del resto del personal en cuanto a años

de antigüedad en la institución, último nivel académico obtenido y resultado de la evaluación de desempeño más reciente.

En referencia a la evaluación del desempeño, no se cuenta con un formato adecuado para evaluar la gestión de las personas con discapacidad. Desde el momento en que ingresó el primero de ellos, se han efectuado dos evaluaciones de desempeño, en los que se les ha evaluado con el mismo formato que al resto del personal, solicitándose a los supervisores directos “adecuar” los ítems del formato a cada caso. Frente a esto los líderes del Departamento indican que se requiere de un formato diferente para ellos, aunque afirman que no existe evidencia de que en estos procesos de evaluación el personal con discapacidad haya resultado perjudicado.

Sus propuestas son: evaluar cuáles otros cargos dentro de la institución pueden ser desempeñados por personas con discapacidad, lo cual permitiría al Departamento de Captación captar mayor número de candidatos, y al Departamento de Compensación poder desarrollar una ruta de carrera que les permita el crecimiento profesional dentro del banco; por otra parte, adecuar el formato de evaluación del desempeño y crear las normas y procedimientos para las transferencias y promociones de este personal.

El Departamento de Bienestar Social, se encarga de administrar y velar por el cumplimiento de los beneficios a entregar al personal. Estos beneficios incluyen guardería, HCM, créditos al personal, plan vacacional y ayuda educativa. Todos estos beneficios se están otorgando al personal con discapacidad de acuerdo a las normas y políticas ya establecidas por el banco.

Indican que la totalidad de los empleados con discapacidad se encuentran inscritos en el HCM, y han disfrutado de los beneficios de este tanto a nivel de atención médica primaria, como en el caso de emergencias.

En el caso de Guardería, igualmente, la totalidad de los empleados con discapacidad con hijos entre 0 y 5 años se encuentran inscritos y disfrutando de este beneficio.

No obstante, señalan que es importante hacer una labor de divulgación de los beneficios con los cuales cuentan en el banco y qué deben hacer para solicitarlos, ya que existe otra serie de planes y programas como el plan vacacional para los hijos de los trabajadores, las jornadas deportivas, recreativas y culturales, y los créditos al personal, en los cuales ellos históricamente no han participado o solicitado, y se estima a que es por falta de conocimiento.

Proponen la adecuación de los formatos de HCM (tanto de inscripción como de solicitud de reembolso y carta aval), realizar un programa de difusión para ellos acerca de los beneficios de los cuales disfrutan por ser empleados, el cual puede ser incorporado al programa de inducción, estudiar la posibilidad de crear beneficios dirigidos especialmente a ellos.

En el Departamento de Seguridad e Higiene Ambiental han desarrollado dos procesos hasta el momento, uno asociado a la evaluación e incorporación de personas con discapacidad, y otro relacionado con la evaluación y reubicación de personal del banco que motivado a un accidente o enfermedad laboral o de otra índole presenta dificultades para continuar desempeñando su puesto de trabajo.

En el primero de los casos, los candidatos previo a ingresar al banco son referidos al Servicio Médico (aquellos ubicados en Caracas), o a los proveedores de medicina ocupacional (aquellos ubicados en el interior del país), donde les realizan exámenes de laboratorio, evaluación física y contrastan las características propias del candidato con el cargo a desempeñar, emitiendo un informe al banco en donde se indica si el candidato está apto o no para el cargo, así como recomendaciones para el puesto de trabajo.

En el segundo caso, el empleado debe notificar al Servicio Médico o informar a su supervisor directo (en el caso de los que se encuentran en el interior del país), a través de informe remitido por su médico tratante acerca de la necesidad de que su puesto de trabajo o condiciones de trabajo sean modificadas o de ser transferido de cargo. Estos casos son remitidos al Servicio Médico (Caracas) o a los proveedores de medicina ocupacional del banco (interior) para evaluación, y luego se toman las medidas del caso dependiendo de las recomendaciones.

En el caso de que sea requerido un cambio de cargo, este Departamento notifica al de Captación, para que el empleado sea considerado con carácter prioritario para ocupar una vacante existente. Si por el contrario, lo que se requiere es hacer modificaciones a su puesto de trabajo, entonces se comunica con la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura para que se realicen los cambios requeridos.

El Departamento de Seguridad e Higiene Ambiental, informa que en cuanto a la incorporación de personas con discapacidad, aún se requiere por parte de ellos participar en los procesos de inducción, hacer seguimiento en las agencias respecto a sus condiciones de trabajo, realizar charlas preventivas, participar en reuniones de clima laboral donde esté involucrada una persona con discapacidad y participar junto a la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura en los cambios requeridos por la torre y algunas agencias para facilitar su incorporación.

2. Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura

Al conversar con los líderes de la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura, estos manifiestan contar con un escaso conocimiento acerca de la Ley de Personas con Discapacidad, así como los puntos que contempla la Ley que merecen de su atención. Señalan que a la fecha no han participado en reuniones con la VP Recursos Humanos u alguna otra para tratar este punto.

En tal sentido carecen a la fecha de un proyecto y presupuesto aprobado por el banco para realizar las adecuaciones necesarias en la torre y agencias de forma de facilitar la incorporación de personas con discapacidad.

Al realizar una evaluación con ellos respecto a las instalaciones de la torre, se encuentra que existen dos rampas de acceso para sillas de rueda en la parte posterior de la torre (entradas de los estacionamientos), faltando construir una rampa de acceso en la entrada principal y una que comunique la torre con el ala anexa en donde se encuentra el comedor de los empleados.

Los pasillos y puertas de acceso a las oficinas cumplen con la amplitud necesaria para dar ingreso a una persona con silla de ruedas. Las escaleras cuentan con el ancho solicitado por el Conapdis (1,20 m) y cuentan con superficie antiresbalante y pasamanos en ambos lados.

Se deben ampliar los baños para que puedan ser utilizados por personas en silla de ruedas, en total son 48 baños que requieren ser remodelados. Los catorce ascensores cuentan con la amplitud necesaria en la apertura de puertas; no obstante, requieren la actualización de los tableros de comando para que cuenten con el sistema Braille, y con una bocina que indique el piso, la apertura y cierre de las puertas.

Existen señales luminosas que indican las salidas de emergencia, salida a las escaleras, el número de piso, las oficinas que se encuentran por cada planta y la ubicación de los extintores; así mismo se cuenta a lo largo de la torre con alarmas luminosas y sonoras que se activan frente a una emergencia indicando que es requerido el desalojo de las instalaciones.

En cuanto a las agencias, es necesario evaluar cada caso en forma individual; no obstante, existen factores comunes a todas que requieren atención, como lo son, la

ampliación de los baños, la construcción de rampas de acceso y la ampliación de las puertas internas de las agencias. En la mayor parte de los casos, son adecuaciones asociadas al acceso de personas con sillas de ruedas.

Hasta el momento, las actividades de la Gerencia relacionadas a la incorporación de personas con discapacidad han sido el brindar apoyo a las agencias y a Recursos Humanos en cuanto a modificaciones puntuales que se han solicitado a los puestos de trabajo de personas con discapacidad y a empleados que por problemas de salud o accidentes laborales lo han requerido.

Estas modificaciones han consistido en cambiar la disposición del puesto de trabajo, de forma que la persona con discapacidad auditiva quede ubicada de frente a la puerta de entrada de la oficina; elevación del puesto de trabajo, para facilitar que un empleado con discapacidad a nivel de la cadera pueda sentarse con mayor comodidad; por nombrar dos casos puntuales efectuados por la Gerencia.

Manifiestan que para realizar las remodelaciones de mayor envergadura, como lo son las de la torre, es necesario el desarrollo de un proyecto de infraestructura que por su costo debe contar con la aprobación de la Presidencia del banco. Dicho proyecto no se encuentra aún en fase de diseño ya que no ha sido solicitado, por lo que en principio se requiere que la Vicepresidencia de Recursos Humanos propicie las reuniones necesarias para solicitarlo y así pasar a ser miembro promotor del mismo.

En relación a las agencias, la Gerencia se encuentra ejecutando un proyecto de remodelación a nivel nacional con el objeto de actualizar la imagen de las mismas. Este proyecto sufrió una modificación en cuanto a diseño y costo presupuestado, para dar cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (Sudeban) en el documento “Normas relativas a la atención y adecuación de las instalaciones para las personas con discapacidad, de la tercera

edad y mujeres embarazadas” publicada en la Gaceta Oficial Número 39.520 del 29/09/2010. La cual indica en el Artículo 3, apartado (b) que las instituciones deberán:

Incorporar en las instalaciones de su oficina principal y en las agencias a nivel nacional, una taquilla con altura máxima de ochenta centímetros (80 cmts.) y/o un puesto de atención integral de forma tal, que aquellos ciudadanos que se trasladan en sillas de rueda; así como, las personas con alguna otra discapacidad, de la tercera edad o mujeres embarazadas puedan ser atendidos cómodamente.

Este proyecto para el momento de la entrevista se encontraba 25% ejecutado, afirmándose que en aquellas oficinas en donde aún no se cuenta con la taquilla de ochenta centímetros, se ha habilitado el punto de atención integral mencionado en la norma, hasta tanto se realice la modificación a la infraestructura.

Luego de este análisis de la situación de infraestructura de la torre y agencias, se puede evidenciar que de todos los tipos de discapacidad existentes, solo las personas que utilizan sillas de ruedas no cuentan con la infraestructura necesaria en la actualidad para ingresar a trabajar en el banco; mientras que las personas con discapacidad visual total necesitarían de asistencia para poder hacer uso en forma segura de los ascensores.

El resto de la población con discapacidad cuenta con la infraestructura necesaria para poder ingresar a trabajar en la institución. En tal sentido, la recomendación que da la misma Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura es desarrollar un proyecto a largo plazo que abarque entre tres y cinco años, para realizar todas las adecuaciones que requiere principalmente la torre (por ser la más costosa en comparación con las agencias), y que vaya atendiendo las necesidades desde las más urgentes hasta las no tan urgentes. De forma que el plan de

incorporación de personas con discapacidad se pueda ir ejecutando desde el primer momento.

3. *Sindicato*

Los miembros del Sindicato de Trabajadores de Corp Banca (SINTRACORPBANCA), tienen conocimiento acerca de la Ley de Personas con Discapacidad; no obstante, afirman que requieren consultar a otros sindicatos del sector para adquirir mayor información acerca de cómo apoyar a estos empleados dentro de la institución.

Indican que 6 de las 23 personas con discapacidad que actualmente laboran en el banco se encuentran inscritos en el sindicato, lo cual corresponde al (26%) de la población.

Se evidencia que han enfocado su atención especialmente en aquellos casos de trabajadores sin discapacidad que motivado a enfermedades ocupacionales o accidentes laborales han requerido ser reubicados en puestos diferentes a los que ejercían dentro de la institución, contabilizándose menos de diez casos en el presente año.

En este aspecto, la labor del sindicato ha sido la de asesorar al trabajador respecto a los pasos a seguir y en participar de las reuniones que se efectúan para realizar las modificaciones al puesto de trabajo o el cambio de cargo del empleado, haciendo seguimiento en un primer momento al banco, para que en un corto plazo de respuesta al requerimiento, y en un segundo momento al trabajador, por un período prudencial de tres meses, para validar si su situación es favorable.

En cuanto a los trabajadores con discapacidad, afirman no haber recibido solicitud de apoyo por parte de ellos en alguna ocasión, desconociendo si esto se debe

a que no lo han necesitado o a que no tienen conocimiento acerca de que el sindicato puede prestarles apoyo.

Carecen de un sistema que les permita informar a los trabajadores con discapacidad respecto a los beneficios de afiliarse al sindicato y de los servicios que ellos ofrecen. Igualmente, no cuentan con un medio que les permita a estos trabajadores plantearles sus necesidades y problemáticas, a fin de que ellos puedan prestarles el apoyo requerido, como por ejemplo el trabajar en la inclusión de cláusulas en el convenio colectivo que les garanticen sus derechos o les brinden beneficios ajustados a sus condiciones.

En cuanto a esto último, en los próximos meses inicia la discusión del nuevo contrato colectivo del banco, en tal sentido se consultó respecto a si el proyecto que el sindicato está manejando incluye algunas cláusulas específicas para los trabajadores con discapacidad, frente a los cual indican que el proyecto a discutir no cuenta con cláusulas específicas para ellos, pero si cuenta con mejorías sustanciales respecto al convenio vigente y de los cuales ellos también disfrutarían por ser parte del banco.

En cuanto a los planteamientos que como sindicato pudiesen realizar al banco para garantizar los derechos de los trabajadores con discapacidad en procesos de Recursos Humanos como selección, adiestramiento, evaluación del desempeño, remuneración y seguridad industrial, indican que para ellos es necesario realizar un sondeo acerca de las acciones que estén tomando sindicatos del sector, para evaluar su factibilidad en el banco e incluirlas dentro del proyecto de convención colectiva a discutirse el próximo año.

De momento, si consideran que como organización sindical deben fomentar una reunión con los empleados con discapacidad del banco para informar acerca de

sus acciones y promocionar los beneficios que como sindicato ofrecen a los trabajadores.

De acuerdo a estos resultados se plantea el siguiente análisis FODA, herramienta que permite conocer la situación actual de una organización en base a cuatro variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; con el fin de proponer estrategias e implantar acciones (Ramírez, 2002).

	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
Factores internos	Disposición de los líderes de los procesos a adelantar el proyecto.	Desconocimiento por parte del personal del banco del lenguaje de señas.
	Avances importantes en los procesos de algunos de los departamentos de Recursos Humanos (Captación e Higiene y Seguridad Ambiental)	Resistencia por parte de los supervisores a contar con personas con discapacidad dentro de sus equipos de trabajo.
	Hay personas con discapacidad laborando en el banco, lo cual motiva a avanzar en el desarrollo del programa de inserción	La directiva del banco no manifiesta interés por el tema de la inserción de personas con discapacidad.
	Factores externos El modelo puede ser desarrollado y aplicado por el talento humano de la institución.	No hay presupuesto aprobado para cumplir con las remodelaciones requeridas en torre y agencias.
Lista de oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
Apoyo que brinda a las empresas el Conapdis y demás instituciones gubernamentales involucradas.	Aprovechar los cursos y asesorías que brindan el Conapdis y asociaciones civiles de personas con discapacidad, para desarrollar el programa de inserción.	Incluir en el plan de adiestramiento anual cursos de lenguaje de señas para el personal de Recursos Humanos y supervisores de personas con discapacidad.
Interés de las personas con discapacidad en insertarse en el mundo laboral.	Elaborar base de datos a nivel nacional, de personas con discapacidad interesadas en laborar en el banco.	Realizar charlas de sensibilización del personal supervisorio hacia la inserción de personas con discapacidad.

Asesoría y cursos que brindan entes públicos y privados en relación a la inserción de personas con discapacidad.	Fomentar reuniones con las personas con discapacidad que laboran en el banco, para tomar en cuenta sus propuestas en la elaboración del programa de inserción.	Realizar reuniones de alto nivel con la Presidencia del banco para presentar el proyecto para su aprobación.
Base de datos de personas con discapacidad interesadas en trabajar que brindan las diversas asociaciones que las agrupan.	Realizar mesas de trabajo con los líderes de cada proceso para la elaboración del programa de inserción.	Presentar a Presidencia el proyecto de remodelaciones de la torre y agencias para la aprobación del presupuesto
Lista de amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
Inversión en dinero y tiempo que requiere el banco para realizar las remodelaciones necesarias en torre y agencias	Elaborar proyecto de remodelación de torre y agencias que involucre cambios a corto, mediano y largo plazo, para distribuir la inversión a realizar en el tiempo. Atendiendo a corto plazo los requerimientos urgentes y necesarios, de forma que e tiempo que tomen estas remodelaciones no afecte el proceso de inserción de las personas con discapacidad.	Dar ingreso a personas con discapacidad cuya condición no se vea perjudicada por el estado actual de las instalaciones en torre y agencia hasta tanto se hagan las remodelaciones
Bajo nivel académico que posee gran parte de la población con discapacidad.	Permitir el ingreso al banco de personas con discapacidad que por lo menos hayan culminado el bachillerato y brindarles oportunidades de comenzar a estudiar a nivel técnico o superior contando con el apoyo financiero del banco	Asignar puestos bases a las personas con discapacidad, hasta tanto se vayan profesionalizando y adquiriendo mayor nivel de conocimiento en el área y puedan asumir cargos de mayor responsabilidad
Poca experiencia laboral que posee la mayor parte de la población de personas con discapacidad.	Desarrollar un programa de aprendizaje a ser cursado por toda aquella persona con discapacidad que ingrese al banco en el cual se le de nociones básicas del sector bancario	Involucrar a la presidencia del banco en la aprobación del programa de inserción de personas con discapacidad, para así asegurar su compromiso con el éxito del mismo.

VIII. PROGRAMA DE INSERCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

1. *Objetivo*

Facilitar la contratación e integración de las personas con discapacidad al banco, a través del diseño e implantación de un programa de gestión de la discapacidad.

2. *Alcance*

Este programa involucra directamente a la VP Recursos Humanos, principal responsable de lograr el objetivo de incorporar al banco a las personas con discapacidad; requiriendo del apoyo, en primera instancia, de la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura y del Sindicato; y en segunda instancia, de las demás vicepresidencias de la organización.



Figura 5. Alcance del Programa de Inserción de Personas con Discapacidad.

3. *Responsables e involucrados*

Los responsables de ejecutar el presente programa son:

- VP Recursos Humanos
- Jefe de Departamento de Captación
- Jefe de Departamento de Adiestramiento
- Jefe de Departamento de Bienestar Social
- Jefe de Departamento de Compensación
- Jefe de Departamento de Higiene y Seguridad Industrial
- Gerencia de Relaciones Laborales
- Servicio Médico
- Gerencia de Seguridad
- Gerente de Mantenimiento e Infraestructura
- VP Comunicaciones Internas
- Presidente del Sindicato
- Unidades de Dirección Central
- Agencias

4. *Normas generales*

- Considerar la incorporación de personas con discapacidad en el banco como una política de Recursos Humanos.
- Brindar a las personas con discapacidad la orientación, los instrumentos, las condiciones y el ambiente de trabajo adecuado, que les permita contribuir eficientemente en la consecución de los objetivos y metas de la institución.
- Otorgar a las personas con discapacidad igualdad de oportunidades dentro de la organización, asegurando una remuneración salarial acorde a las funciones que desempeña y el otorgamiento de los beneficios correspondientes.

- Mantener activo en el tiempo el programa de captación de personas con discapacidad.
- Cumplir con la labor de divulgación de información y sensibilización del personal del banco, asegurando la salud psicosocial de los empleados con discapacidad.
- Asegurar el cumplimiento de los planes de capacitación del personal con discapacidad, que permitan el desarrollo de sus competencias y habilidades en el puesto de trabajo.
- Cumplir con las exigencias dispuestas por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, Ley para las Personas con Discapacidad, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, y todas aquellas que tengan relación con el ámbito laboral.

5. Coordinador de Capacidades Diferentes

Se propone en primera instancia, crear dentro de la VP Recursos Humanos, una Coordinación de Capacidades Diferentes, responsable de hacer seguimiento a todos los temas concernientes a las personas con discapacidad.

Esta Coordinación serviría de enlace entre los empleados con discapacidad y cada uno de los Departamentos de Recursos Humanos, gestionando sus requerimientos ante cada uno de ellos, sirviendo de enlace entre el banco y los entes gubernamentales, asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales asociados a las personas con discapacidad, haría seguimiento al desempeño de las personas con discapacidad dentro de la organización, atendiendo las solicitudes de las áreas, personal supervisorio y padrinos (figura a detallarse más adelante), en relación a los empleados con discapacidad.

Esta Coordinación en un primer momento estaría integrada por una persona, luego de un año de estar funcionando y de haberse ingresado al banco un número

importante de la nómina de personas con discapacidad, se evaluaría la necesidad de incorporar personal adicional a la misma.

El perfil recomendado para el ocupante del cargo:

- Preferiblemente Psicólogo, de forma que pueda servir de coach en todo el proceso de integración y adaptación tanto de las personas con discapacidad como de los equipos de trabajo y supervisores a este nuevo ambiente laboral.
- Debe ser una persona que ya forme parte de la plantilla de Recursos Humanos, ya que su antigüedad dentro del banco le permitirá dar respuesta oportuna a los requerimientos de las personas con discapacidad, al conocer el funcionamiento del banco y de la Vicepresidencia.
- Indispensable, que la persona seleccionada esté sensibilizada con el tema, tenga conocimientos de la Ley de Personas con Discapacidad y cuente con una actitud favorable y comprometida hacia el programa de integración.

6. Programa

En cuanto al programa propuesto, este cuenta con dos vertientes, la primera, busca identificar dentro de la organización a aquellos empleados que cuentan con alguna discapacidad y que voluntariamente quieran ser contabilizados por el banco como tales; la segunda vertiente, esta dirigida a incorporar a nuevos empleados con discapacidad.

6.1. Identificación de trabajadores con discapacidad

Para cumplir con la primera vertiente, se debe contar con el apoyo del Sindicato, ya que ellos van a servir de enlace entre el banco y los empleados tanto

para divulgar las características y objetivos del plan de integración, como para brindar asesoría y aclarar dudas a los trabajadores.

El primer paso es difundir una encuesta a todo el personal que solicite información respecto a su salud y que permita al Servicio Médico del banco identificar posibles casos de discapacidad.

Simultáneamente se debe hacer una campaña informativa por la intranet, correo electrónico y revista corporativa respecto a la Ley de Personas con Discapacidad y sus beneficios, así como del presente programa de incorporación.

Luego de que el personal del banco haya hecho entrega de las encuestas, el Servicio Médico del banco debe encargarse de revisarlas e identificar posibles casos de discapacidad entre los empleados.

Aquellas personas identificadas mediante la encuesta serán citadas de manera individual a una reunión con el Servicio Médico, la Gerencia de Relaciones Laborales y miembros del Sindicato, a fin de presentarle toda la información concerniente a la Ley, sus beneficios y el procedimiento a seguir para certificarse ante el Conapdis.

Es importante aclarar, que los casos serán manejados con absoluta confidencialidad y que la decisión por parte del empleado de formar parte del programa es voluntaria y que su negativa a hacerlo no le ocasionará inconvenientes.

Aquellos empleados que decidan formar parte del programa, serán evaluados por el Servicio Médico, de forma de conocer tipo y grado de la discapacidad presente; y en el caso de calificar, prestarles el apoyo necesario para lograr su certificación ante el Conapdis.

Luego de ser certificado, el empleado debe entregar dos copias del carnet del Conapdis, una para el Servicio Médico y la otra para el Coordinador de Capacidades Diferentes, quien archiva la copia del carnet en el expediente del empleado y notifica a Recursos Humanos y al sindicato, para que comience a disfrutar de los beneficios asociados; así como notifica al INE y al Conapdis, tal y como lo exige la Ley.

El Coordinador de Capacidades Diferentes debe solicitar al Departamento de Seguridad Industrial y a la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura una inspección del puesto de trabajo del empleado, de forma de conocer si el mismo se encuentra acorde a las características de su discapacidad y ordenar los cambios que sean necesarios.

Este proceso se grafica de la siguiente forma:



Figura 6. Proceso para la identificación de los empleados con discapacidad en el banco.

6.2. *Incorporación de personas con discapacidad*

En cuanto a la segunda vertiente, tomando en consideración que la población con discapacidad ha tenido hasta la fecha pocas oportunidades de desarrollarse a nivel académico y laboral, se considera que la mejor forma de incorporarlos al banco facilitando su adaptación y disminuyendo las probabilidades de deserción, es diseñando un curso de entrenamiento que conste tanto de una fase teórica como una fase práctica.

Mientras la persona con discapacidad este realizando el curso de 6 meses, estaría por contrato a tiempo determinado, y recibiría por parte del banco su sueldo y beneficios acordes. Al culminar el curso, la persona con discapacidad pasaría a ser personal fijo de la institución, respetándosele su antigüedad de seis meses.

La fase teórica del curso tendría una duración de tres meses, en donde se le suministrará información concerniente al banco y posteriormente se les daría información del sector bancario.

Al culminar la fase teórica, la persona con discapacidad realizaría una pasantía de tres meses en agencia o dirección central (esto dependería de los intereses de cada uno, estudios universitarios, lugar de residencia y otros).

Al culminar el curso, la persona con discapacidad sería ubicada ya como personal fijo de alguna unidad o agencia, dependiendo de las vacantes existentes y sus intereses dentro de la organización.

Tanto la fase teórica como la fase práctica serían evaluadas, y la persona con discapacidad debe aprobarlas para continuar en el banco.

Este programa debe ser desarrollado en fases para garantizar el éxito del mismo:

Fase 1. Diseño del curso teórico-práctico

Este curso tendría una duración de seis meses, de los cuales los primeros tres meses corresponderían a la fase teórica y los otros tres meses a la fase práctica.

En esta fase el personal de adiestramiento del banco elaborará el diseño instruccional, el material de apoyo a utilizar, se escogería al personal del banco que va a facilitar el curso (este personal ha sido previamente entrenado en cursos de instrucción) y se elaboraría el material de evaluación.

El taller debe incluir en su primera parte toda la información que se otorga a los nuevos empleados al momento de recibir la inducción a la organización: historia del banco, misión, visión, valores, estructura organizacional, presencia del banco a nivel nacional, normas del banco, normas de Seguridad Industrial, información respecto a los deberes y derechos de los empleados y empleadores de acuerdo a la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, Ley para personas con Discapacidad y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo; horario de trabajo, calendario bancario, información acerca del Sindicato (afiliación, beneficios y otros), Código de ética, Código de vestimenta, ubicación de los servicios en la torre (comedor, baños, escaleras de emergencia, servicio médico, estacionamientos, etc.), y ubicación de los lugares adyacentes de interés general (farmacia, restaurantes, panadería, etc.).

El curso teórico también debe suministrarles información respecto al sector bancario: Legitimación de Capitales, organismos controladores y reguladores del sector, características del negocio, operaciones bancarias, banca electrónica, bancas

especializadas, operaciones de tarjetas de crédito, historia del sector financiero en el país y mercado de capitales.

Toda esta información debe suministrarse a través de videos que deben estar traducidos al lenguaje de señas y con material de apoyo visual que conste de gráficas, cuadros resumen, y frases cortas, de forma de propiciar su fácil comprensión lectora.

El material de evaluación debe estar distribuido entre pruebas orales y escritas, estas últimas deben ser de selección múltiple, completar con palabras o frases simples, composiciones de dibujos o similares; no se recomienda pruebas escritas de desarrollo, ya que las personas con discapacidad auditiva tienen dificultad para la comprensión lectora y la redacción.

Se recomienda solicitar la revisión de todo el material instruccional y de apoyo a profesores especialistas en personas con discapacidad auditiva para que evalúen si el mismo se encuentra acorde a sus características y den sus recomendaciones al respecto.

Los cursos deben ser integrados por no más de 20 personas, de forma de facilitar la interacción de cada uno de ellos con los instructores y de esa forma garantizar un mayor aprendizaje.

Fase 2. Selección de personas con discapacidad.

En esta fase, se trabajaría con el personal del Departamento de Captación en todo lo que se refiere al proceso de creación del perfil y adecuación del proceso de selección y empleo.

En lo que se refiere al perfil de las personas con discapacidad, este debe ser amplio, ya que van a ser asignados a las diferentes áreas del banco, tanto a nivel de

dirección central como de agencia; así mismo, no se requiere que tengan conocimientos o experiencia previa del sector bancario, ya que estos van a ser desarrollados a través del curso y de las prácticas que van a realizar.

En cuanto al tipo de discapacidad, para estos cursos se recomienda ingresar a personas con dificultades a nivel auditivo y motor, ya que de acuerdo a las características del negocio, se considera de alto riesgo incorporar a personas con discapacidad intelectual o visual.

En tal sentido, el perfil para ingresar a los cursos de incorporación de personas con discapacidad es el siguiente:

- Bachiller o estudiante universitario.
- Experiencia laboral (no indispensable).
- Edad comprendida entre los 18 y 35 años.
- Conocimientos básicos en el uso de programas Office.
- Persona con discapacidad (auditiva o motora).

En cuanto al proceso de reclutamiento, se recomienda establecer contacto con las asociaciones que agrupan a las personas con discapacidad auditiva y motora, contactar al Conapdis, utilizar los medios internos de difusión de información del banco (correo electrónico e intranet) y los medios externos (publicación en portal web, portales de empleo y prensa), para publicitar el curso y empezar de esa forma a captar candidatos.

El proceso de selección de estos candidatos, va a contar con las mismas fases con las que el Departamento de Captación viene trabajando:

- Entrevista de selección: se recomienda realizar entrevistas semi-estructuradas, en las cuales exista un guión respecto a los aspectos

importantes a evaluar: nivel de independencia del candidato para trasladarse al trabajo, nivel de interés en comenzar a trabajar y desarrollarse dentro de la institución, evaluar si el candidato cuenta con el apoyo de sus familiares para trabajar, aspiraciones personales, académicas y profesionales, manejo de computadoras y programa Office, nivel de conocimiento acerca de la Ley (derechos y deberes), valores, evaluar el aspecto de la salud (origen de la discapacidad, si continúa algún tratamiento o rehabilitación, controles médicos, actividades que no pueda desempeñar por recomendación médica, etc.).

- Aplicación de pruebas psicotécnicas: se aplicarán tanto a las personas con discapacidad motora como auditiva; no obstante, existirá la flexibilidad de exonerar de este paso a aquel candidato que en el proceso de evaluación se observe una marcada dificultad en la realización de las mismas, dejando constancia de ello en el expediente de personal, y sin que el exonerarle de este paso influya en sus oportunidades de ingresar al banco. Las pruebas que se aplicarán son de carácter proyectivo, ya que las mismas cuentan con instrucciones más sencillas y cortas; estas deben ser colocadas por escrito para las personas con discapacidad auditiva, y las mismas deben estar redactadas mediante frases cortas de fácil comprensión.
- Entrega de documentos: se les solicitará la misma lista de documentos que se requiere del resto de los candidatos en proceso de ingreso a la organización; adicionalmente, será requisito indispensable que la persona con discapacidad entregue al banco fotocopia por ambas caras del carnet emitido por el Conapdis. Aquellos candidatos que no cuenten con el carnet para el momento de la evaluación, les será suministrada la información respecto a los requisitos del trámite y dirección a la cual se deben dirigirse para cumplir con este paso.

- Examen pre-empleo: se continuará con el procedimiento de evaluación médica que se cumple dentro de la organización hasta la fecha. El candidato debe asistir a realizarse los exámenes de laboratorio, y luego asistir a consulta con el médico ocupacional del banco. El médico debe suministrar al Departamento de Captación un informe con sus impresiones respecto a cada candidato, señalando sus recomendaciones para cada uno de los casos.
- Chequeo de referencias: se debe remitir a la Gerencia de Seguridad la documentación necesaria del candidato a ingreso, de forma que sean verificadas sus referencias.

Fase 3. Empleo de personas con discapacidad

El proceso para emplear a las personas con discapacidad, va a ser el siguiente: firma de los documentos de ingreso, carnetización y apertura de la cuenta bancaria.

En relación a la firma de los documentos, todo nuevo empleado debe recibir y firmar el contrato de trabajo, la incorporación al fideicomiso, la notificación de riesgos y la incorporación al HCM.

En el capítulo de diagnóstico se hizo referencia a la dificultad que tienen las personas con discapacidad auditiva para entender y completar correctamente los formatos de notificación de riesgos y de incorporación al HCM.

En tal sentido, en referencia al formato de notificación de riesgos, se recomienda su modificación, describiendo gráficamente las normas preventivas en el puesto de trabajo.

En relación al formato de HCM, la potestad de modificarlo recae en la compañía aseguradora, por lo que se recomienda hacerles la sugerencia de modificar

el mismo. Hasta tanto eso ocurra, se debe solicitar el apoyo de un familiar o representante del empleado para que complete dicho formato.

Para facilitar aún más el completar el resto de los documentos de ingreso (contrato, formato de fideicomiso y notificación de riesgos), se recomienda que el personal del Departamento de Captación llene completamente la información solicitada por los mismos a partir del expediente que ya tienen de cada uno de los nuevos empleados, dejando solo a ellos la responsabilidad de leerlos y firmarlos.

Para cumplir con el proceso de Carnetización, el Departamento de Captación debe remitir a la Gerencia de Seguridad, una base de datos con la información requerida por estos para la elaboración de los carnets, esto es: nombres y apellidos completos, cédula de identidad y número de empleado asignado. Restando solo para la emisión del carnet, la toma de la foto correspondiente, lo cual se haría el día del ingreso.

Otra dificultad observada en el diagnóstico de este proceso, es la información que necesita la agencia para la apertura de la cuenta, la cual se toma normalmente preguntándole directamente al nuevo empleado dicha información; esto genera demoras importantes cuando se trata de personas con discapacidad auditiva. Para resolver este inconveniente, se sugiere elaborar una base de datos en Excel que contenga todos los campos requeridos por el sistema de apertura de cuentas, dicha base de datos sería alimentada por el personal de Captación y remitido a la agencia previo al día del ingreso.

De tal forma, solo sería necesario que las personas con discapacidad al llegar a la agencia estampe su firma y huella dactilar en los formatos correspondientes, y reciba de parte de la agencia la tarjeta de débito.

Para facilitar el uso de las tarjetas de débito por parte de las personas con discapacidad, se recomienda la realización de un video corto que muestre la forma en que deben utilizarla para realizar una transacción a través de los cajeros automáticos y puntos de venta, este video se lo debe mostrar el ejecutivo a la persona con discapacidad, y también puede ser incluido en el taller teórico para afianzar el conocimiento y aclarar cualquier duda.

Fase 4. Taller de sensibilización al personal

Realizar con el apoyo del Conapdis o consultora especializada en el tema, taller de sensibilización a todo el personal del banco. De forma de continuar creando un clima favorable para el ingreso de las personas con discapacidad, y disminuir la incertidumbre y temores que ello pueda generar.

En esta misma dirección, se debe desarrollar una campaña publicitaria dentro del banco; para ello se recomienda la incorporación en esta fase del proyecto a la VP Comunicaciones Internas, quienes pudieran apoyar a Recursos Humanos en la elaboración y divulgación de la información a través de correos electrónicos, notas en la intranet, panfletos y cualquier otro medio que pueda ser útil para lograr la familiarización de todo el personal con el tema.

Igualmente, es necesario que el personal de Adiestramiento sea capacitado por el Conapdis o alguna empresa consultora en relación al diseño de talleres de sensibilización, ya que parte de este programa contempla que previo a la asignación de algún empleado con discapacidad a una Gerencia o Agencia, el personal de Adiestramiento debe reunirse con los integrantes de la misma para suministrarles información acerca de su nuevo compañero de trabajo, recomendaciones respecto al trato igualitario que debe recibir, las actividades a desempeñar, y otros aspectos de interés.

Fase 5. Asignación para la fase práctica

Aquellas personas con discapacidad que obtengan durante la fase teórica una evaluación positiva, pasarán entonces a la fase práctica del curso.

Esta fase la podrán desempeñar tanto en agencias como en dirección central, para ello la Coordinación de Capacidades Diferentes junto al Departamento de Adiestramiento y el Departamento de Captación, efectuarán una reunión, en la cual se asignarán a las personas con discapacidad a las gerencias u agencias en donde cumplirán con la fase práctica del curso, tomando en consideración aspectos como: habilidades demostradas durante el curso teórico, intereses de la persona, estudios universitarios, lugar de residencia o de estudios, facilidad para trasladarse hasta y desde el lugar de trabajo, vacantes fijas o temporales existentes.

Esta reunión debe realizarse previo a la culminación del curso teórico de forma de contar con tiempo suficiente para realizar las reuniones de sensibilización con los grupos de trabajo y las adecuaciones necesarias al puesto de trabajo.

Fase 6. Adecuación de los puestos de trabajo

Se debe crear una alianza entre la Coordinación de Capacidades Diferentes, Seguridad Industrial y la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura, de forma que al momento de ingresar el grupo de personas con discapacidad al banco, sus puestos de trabajos se encuentren acordes a las características de la persona que lo va a ocupar. De esta forma se disminuyen los riesgos de accidentes laborales y se facilita una positiva adaptación del empleado.

Para ello, luego de que el Departamento de Captación realice las asignaciones a los puestos de trabajo de cada una de las personas con discapacidad que están por culminar la fase teórica del curso, la Coordinación de Capacidades Diferentes debe

suministrar a Seguridad Industrial una base de datos que especifique la información de las personas con discapacidad con los cargos a ocupar en dirección central y agencias, indicando la discapacidad que posee y cualquier otra información que sea útil para realizar las adaptaciones al puesto.

Con esta información el Departamento de Seguridad Industrial en conjunto con un integrante de la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura debe realizar la inspección del puesto de trabajo de forma de evaluar si cumple con las necesidades de la persona con discapacidad y tomar nota de las modificaciones a realizar.

Posterior a ello, la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura ejecuta los cambios, tomando en cuenta que en muchas oportunidades la adaptación más eficiente del puesto de trabajo puede involucrar el mover una computadora de lugar en vez de elaborar una nueva oficina.

Luego de realizado los cambios, el Departamento de Seguridad Industrial debe inspeccionar nuevamente el puesto de trabajo para avalar que el mismo se encuentre acorde a lo solicitado. Finalmente, se notifica a la Coordinación de Capacidades Diferentes que los ajustes han sido realizados.

Fase 7. Fase práctica.

Al comenzar la fase práctica el empleado con discapacidad debe ser presentado a su equipo de trabajo, asignándole un “padrino” o “madrina” en el área, quien se va a encargar de brindarle toda la información necesaria para que pueda aprender y realizar exitosamente su puesto de trabajo.

Las funciones del padrino para con la persona con discapacidad son las siguientes: enseñarle el puesto de trabajo, brindarle orientación frente a cualquier inconveniente, facilitar su adaptación al puesto de trabajo, promover su inclusión al

equipo, notificar cualquier inconveniente al supervisor directo y a Recursos Humanos (si fuere el caso), evaluar el nivel de adaptación y desempeño de la persona con discapacidad.

Este padrino es seleccionado entre el gerente o supervisor del área y la Coordinación de Capacidades Diferentes. Para que un integrante del equipo sea elegido padrino, debe cumplir con ciertas características: conocer la actividad que va a desempeñar la persona con discapacidad, estar sensibilizado con el programa de integración, mantener buenas relaciones con todos los integrantes del área, conocer el banco y estar de acuerdo con ejercer la función.

Fase 8. Evaluación de la fase práctica.

Antes de finalizada la fase práctica, el supervisor directo de la persona con discapacidad debe efectuar una evaluación de su desempeño en conjunto con el padrino.

Los factores a evaluar en el empleado con discapacidad son: adaptación al área, seguimiento a las normas del banco, acatamiento de las recomendaciones de Seguridad Industrial, actitud frente al trabajo, cantidad y calidad del trabajo efectuado, relación con el supervisor y con los compañeros de trabajo.

Al culminar la evaluación, se debe recomendar al banco: (a) la permanencia del empleado dentro del área, (b) la permanencia del empleado en otra área y (c) la culminación de la relación laboral.

Esta evaluación es revisada por la Coordinación de Capacidades Diferentes, quien además la debe contrastar con la evaluación realizada al culminar la fase teórica, y en base a ello decidir la permanencia o no del empleado dentro del banco.

Si la decisión es:

(a) La permanencia del empleado en el área en donde realizó la pasantía. La Coordinación de Capacidades Diferentes se lo debe notificar en presencia de su supervisor y padrino, y es enviado al Departamento de Captación para efectuar el pase a fijo. Continuando posteriormente con sus funciones.

(b) La permanencia del empleado en otra área del banco. La Coordinación de Capacidades Diferentes en conjunto con el Departamento de Captación, evalúan la nueva gerencia o agencia a la cual va a ser asignado el empleado (tomando en consideración las vacantes existentes, lugar de residencia o estudio del empleado y cualquier otro punto de importancia). Luego de reasignado el empleado, la Coordinación de Capacidades Diferentes debe notificar a Seguridad Industrial para que ellos evalúen el puesto y soliciten acondicionarlo (de ser necesario), igualmente le notifica al Departamento de Adiestramiento para que se efectúe la reunión de sensibilización con el nuevo equipo de trabajo y se elija al nuevo padrino o madrina de la persona con discapacidad.

Al culminarse estos pasos previos, la Coordinación de Capacidades Diferentes debe reunirse con el empleado con discapacidad y presentarle a su nuevo equipo de trabajo y padrino.

(c) Si por el contrario, la decisión es retirar a la persona con discapacidad, esta decisión le debe ser notificada al empleado en conjunto entre la Coordinación de Capacidades Diferentes su supervisor y padrino. En esta reunión se deben resaltar sus aspectos positivos durante el entrenamiento y brindarle recomendaciones respecto a los aspectos a mejorar.

Al culminar la fase práctica el Departamento de Adiestramiento debe organizar una reunión de grado, con la presencia del Vicepresidente de Recursos

Humanos y demás áreas del banco, facilitadores, supervisores y padrinos, en donde se les haga entrega a los participantes de su certificado del curso teórico-práctico.

Fase 9. Seguimiento en el puesto de trabajo.

El seguimiento a los empleados con discapacidad es responsabilidad de la Coordinación de Capacidades Diferentes. Este seguimiento se debe hacer a través de reuniones con los empleados con discapacidad y sus padrinos, para conocer cómo va su adaptación al puesto de trabajo y al banco, así como solventar cualquier inconveniente que se pueda presentar.

Estas reuniones serán semestrales durante el primer año de trabajo de la persona con discapacidad y a partir del segundo año serán anuales, a menos que exista alguna situación que amerite un seguimiento más frecuente.

Para estas reuniones se requiere elaborar un formato de seguimiento, que permita realizar una evaluación al desempeño del empleado con discapacidad, así como tomar notas de observaciones puntuales realizadas por el supervisor o padrino, o por el trabajador. Colocándose al final del formato los acuerdos a los que se ha llegado.

Para la siguiente reunión de seguimiento, el Coordinador de Capacidades Diferentes debe asistir con el formato elaborado en la reunión anterior, a fin de tener presente los acuerdos a los cuales se llegó y poder evaluar su cumplimiento.

Gráficamente el proceso sería el siguiente:

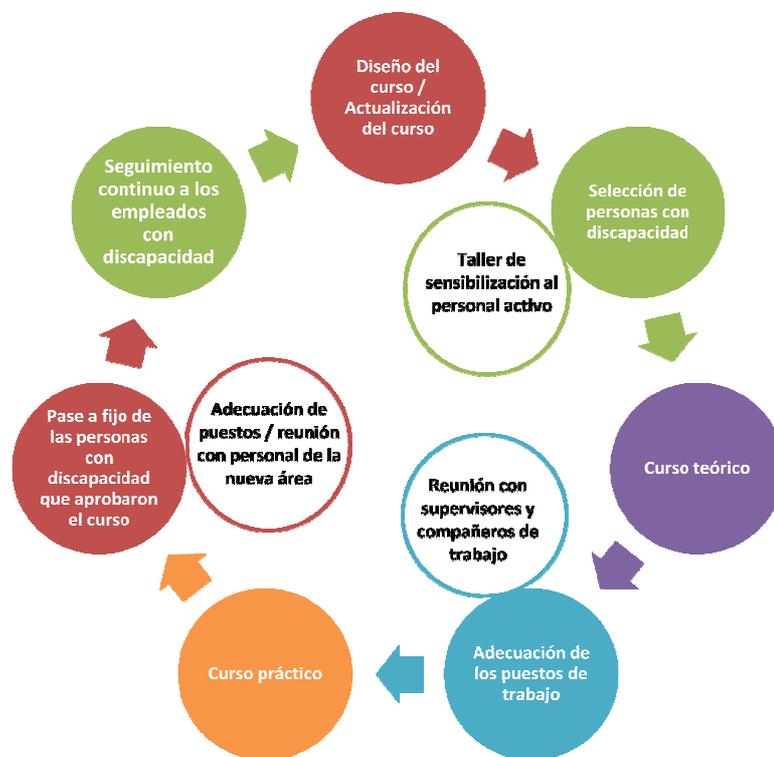


Figura 7. Proceso para la incorporación de personas con discapacidad en el banco.

7. Departamento de Adiestramiento

De acuerdo a las necesidades observadas en el diagnóstico, es importante incorporar al Plan Anual de Adiestramiento del banco, cursos de lenguaje de señas, que en primera instancia estarían dirigidos hacia el personal de Recursos Humanos, supervisores y compañeros de trabajo de personas con discapacidad auditiva, ya que es el personal que está en contacto directo con ellos desde antes de iniciarse este programa de inclusión, y requieren con urgencia la herramienta para mejorar su comunicación. Luego de culminados estos primeros entrenamientos, se procedería a impartir los cursos al resto de los trabajadores del banco.

Así mismo se requiere incorporar a los cursos programados en el Plan Anual de Adiestramiento del banco a los empleados con discapacidad, impartiendoles

talleres de manejo de herramientas del Microsoft Office, manejo de aplicaciones propias del banco que requieran utilizar en su puesto de trabajo, cursos de atención al cliente y manejo del cambio, a fin de mejorar sus habilidades y uso de herramientas en el puesto de trabajo.

Los empleados con discapacidad deben asistir a los mismos cursos a los cuales van a asistir aquellos que no cuentan con discapacidades, esto facilitará la integración de ambos grupos en la institución, y fomentará una cultura de igualdad. Para lograr ello de forma satisfactoria, a la hora de montar la logística de dichos cursos, se debe evaluar las discapacidades de los empleados asistentes, de forma de garantizar que puedan comprender la información que se suministrará, así como participar en las actividades grupales e individuales, y aprovechar al máximo el curso.

8. Departamento de Compensación

8.1. Evaluación del desempeño

De acuerdo al diagnóstico realizado, se debe elaborar un nuevo formato de evaluación del desempeño, específico para las personas con discapacidad, y así prevenir que no resulten perjudicados al evaluárseles por el actual formato. El formato pudiera ser parecido al que se va a desarrollar para la evaluación del curso teórico-práctico, observando aspectos como cantidad y calidad de trabajo, adaptación al puesto de trabajo, nivel de relación con su supervisor y compañeros de trabajo, cumplimiento de las normativas del banco y de seguridad industrial.

Este formato debe contar con un apartado para observaciones generales y otro para el levantamiento de las necesidades de adiestramiento del empleado (esto va a suministrar información de importancia al Departamento de Adiestramiento para el desarrollo del Plan Anual de Adiestramiento).

8.2. Transferencias de personal

Se les aplicará la misma política que al resto del personal: debe existir la vacante en la zona o área para la cual se solicita la transferencia y el solicitante debe contar con por lo menos un año de antigüedad. A menos que se trate de una solicitud por motivos de fuerza mayor, por ejemplo, mudanza de la familia, en dado caso se evaluaría el rendimiento del empleado hasta la fecha de la solicitud.

Para que se efectúe la transferencia, la persona con discapacidad debe contar con la aprobación de su supervisor actual; y hacer llegar a la Coordinación de Capacidades Diferentes, con el apoyo de su padrino, una carta o correo electrónico formalizando su requerimiento.

El Coordinador de Capacidades Diferentes contacta al Departamento de Captación para averiguar la existencia de vacantes de acuerdo al requerimiento. De existir la vacante, el supervisor del cargo vacante puede solicitar una entrevista con la persona con discapacidad. De ser aprobado el caso, se remite al Departamento de Compensación para su proceso.

8.3. Promociones

En relación con las promociones para las personas con discapacidad se van a manejar respetando las políticas que se aplican al resto del personal: mínimo un año de antigüedad en el banco, contar con el nivel académico mínimo requerido para el puesto a ocupar y resultados positivos en la última evaluación del desempeño realizada.

Adicional a las políticas ya mencionadas, es importante tener en cuenta a la hora de promover a una persona con discapacidad, que sus habilidades le permitan

realizar exitosamente las funciones del cargo que va a ocupar; por ejemplo, no se puede promover a un cargo de atención al cliente a una persona con dificultad auditiva severa, ya que no va a poder comunicarse fluidamente con los clientes del banco.

Al presentarse una vacante que pueda cubrirse por promoción, el Departamento de Captación debe notificarlo al banco por medio de la intranet, especificando que el mismo puede ser ocupado por un empleado con discapacidad. En ese momento las postulaciones pueden llegar por tres vías: (a) el empleado puede ser postulado por su supervisor actual, (b) el empleado puede ser propuesto por el supervisor del área que tiene la vacante ó (c) el empleado puede postularse.

En ese momento es responsabilidad del Departamento de Captación evaluar al candidato interno en cuanto a tipo de discapacidad, antigüedad en el banco, último nivel académico, resultado de la evaluación del desempeño más reciente y cualquier otro aspecto que sea de importancia para el cargo a ocupar.

El departamento y/o el supervisor del área solicitante pueden requerir entrevistar al candidato para conocer cualquier otro aspecto relevante. Toda esta información se recopila y se procede a la aprobación o no del caso.

De ser aprobado, el caso se entrega al Departamento de Compensación para su procesamiento.

De no ser aprobado, se le debe notificar al empleado, manteniéndole en una base de datos de candidatos internos para considerarle para otra vacante. Por otra parte, se le notifica al supervisor solicitante para continuar el proceso.

El procedimiento sería de la siguiente forma:



Figura 8. Proceso para la promoción de personas con discapacidad.

9. Departamento de Bienestar Social

En relación a la divulgación de los distintos beneficios que ofrece el banco, el Departamento de Bienestar Social se apoyaría en dos acciones fundamentales: la primera, dar la inducción de los beneficios del banco en el curso teórico que recibirán los nuevos empleados con discapacidad al ingresar a la institución; la segunda, a través de una campaña de información a todo el personal del banco, la cual incluya dípticos y correos electrónicos informativos, apoyándose para ello en la VP Comunicaciones Internas.

Para apoyar a los empleados con discapacidad en cuanto a su formación académica, se propone rediseñar el beneficio de la Ayuda Educativa, el cual se encuentra actualmente vigente en el banco. Dicho beneficio se otorga a los empleados que se encuentran realizando estudios a nivel de Técnico Superior, Licenciatura o Postgrado, de acuerdo a un número de cupos establecido. El empleado para poderlo disfrutar debe mantener notas iguales o superiores a 16 puntos o su equivalente; y consiste en el reintegro del 50% del costo de la inscripción y de las mensualidades.

El rediseño del beneficio mencionado, consistiría en que los empleados con discapacidad que estudien carreras que estén asociadas a las áreas de interés del banco, puedan disfrutar de la Ayuda Educativa sin necesidad a esperar por la disponibilidad de un cupo; e ir evaluando su rendimiento académico, a fin de establecer cuál es el límite de calificación que se les puede exigir para continuar recibiendo el beneficio en los siguientes períodos.

10. Sindicato

Las propuestas hechas por el sindicato en pro de la incorporación de personas con discapacidad en el banco, se puede clasificar en cuatro grandes bloques:

- a) Anteproyecto de convención colectiva: este año el sindicato debe discutir la nueva Convención Colectiva, por lo que la oportunidad es ideal para añadir en la misma artículos que garanticen la incorporación de personas con discapacidad al banco, su respaldo a ellos como organización sindical, así como artículos que comprendan beneficios contractuales para ellos.
- b) Participación activa en el programa de incorporación de personas con discapacidad: evaluando el presente programa, dando sus recomendaciones al mismo y apoyando a la VP Recursos Humanos en el momento de presentar el mismo para su aprobación. Trabajar en conjunto con la

- vicepresidencia en la puesta en marcha de todas las fases del programa de inclusión, actividades divulgativas y programas de salud preventiva.
- c) Velar por el cumplimiento de lo establecido en las Leyes y Convención Colectiva respecto a las personas con discapacidad. Así mismo, hacer seguimiento continuo a la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura en cuanto a la presentación, aprobación y ejecución del proyecto de adaptaciones de la infraestructura del banco, de acuerdo a los tiempos propuestos por ellos y aprobados por Presidencia.
 - d) Actividades sindicales: otorgar en el curso teórico a impartirse a los nuevos empleados con discapacidad, la información concerniente al sindicato, como lo es: características, cómo afiliarse, qué actividades realizan dentro de la institución, beneficios que obtienen, dónde ubicarlos, y cualquier otra información de importancia para ellos. Incorporar a las personas con discapacidad en las diversas actividades y eventos promocionados por el sindicato.

11. Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura

El presente programa de inclusión de personas con discapacidad en el banco, contempló el análisis y diagnóstico de la situación de infraestructura de la institución a nivel de torre y agencias. Más no contempla el diseño del proyecto de remodelación necesario, ya que tal aspecto no corresponde al ámbito de conocimiento y acción de quien desarrolla el presente programa.

Frente a este punto, lo que se contempla es la solicitud a la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura del banco, la elaboración de un proyecto de adecuación de la torre y agencias, de acuerdo a los requerimientos legales y debilidades observadas en el diagnóstico realizado; dicho proyecto debe estar distribuido en etapas que vayan atendiendo desde lo más urgente y prioritario hasta lo menos urgente; e ir de la mano con las fases del presente programa de inclusión.

Así mismo, solicitar su apoyo en el cumplimiento de las actividades descritas en el presente programa y que son de su competencia, como lo es la evaluación y adecuación de los puestos de trabajo tanto de los empleados que sean identificados como personas con discapacidad como de aquellos que ingresen en el programa a través del curso teórico-práctico.

IX. RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA

A continuación se detallan algunas recomendaciones a la VP Recursos Humanos, para asegurar el éxito del presente programa:

1. En primer lugar el programa debe ser presentado a la Presidencia y Vicepresidencias del banco, a fin de involucrarlos en el programa, y contar con su aprobación y respaldo en la ejecución del mismo. Este apoyo es de importancia, ya que logrará un efecto cascada a todas las unidades de la organización, garantizándose así su éxito y la permanencia del programa en el tiempo.
2. Los talleres de sensibilización deben ser impartidos a todo el personal del banco, empezando por los niveles gerenciales y supervisorios, ya que allí es en donde se ha observado mayor resistencia a la inclusión de personas con discapacidad, y son ellos quienes autorizan el ingreso de los nuevos empleados a sus áreas. Así que es un punto neural lograr vencer esa barrera al cambio, para lograr la incorporación y permanencia en el tiempo de los empleados con discapacidad.
3. Estrechar las relaciones del banco con entes gubernamentales y no gubernamentales asociados a las personas con discapacidad, como lo son el Conapdis y las asociaciones civiles que agrupan a las personas con discapacidad. Ya que ellos son fuente importante de información y poseen una amplia base de datos de personas con discapacidad interesadas en trabajar. Así mismo, son colaboradores naturales de estos programas de inclusión, al ser los primeros beneficiarios de los mismos.
4. Efectuar reuniones con las personas con discapacidad, a fin de recibir de parte de ellos retroalimentación acerca de lo que ha sido su proceso de inserción en el banco, tomando en consideración sus recomendaciones para mejorar el presente programa.

5. Apoyar a la Gerencia de Mantenimiento e Infraestructura en la elaboración del proyecto de remodelación de la torre y agencias, a fin de presentarlo a la Presidencia para la aprobación del presupuesto requerido. Para lograr este punto es necesario que el proyecto sea presentado en fases (corto, mediano y largo plazo), y contar con el apoyo de las VP Control Financiero y Administración.

La recomendación más importante que se puede hacer para lograr el éxito del presente programa es demostrar en un primer momento con el ejemplo de otras empresas y luego con los resultados obtenidos en el banco, que la integración de las personas con discapacidad no solo es posible, sino que aporta a los niveles de producción, de clima laboral, imagen, valores y responsabilidad social.

X. BIBLIOGRAFIA

- Albertos, C (2006) *Situación de las Personas con Discapacidad en América Latina y el Rol del BID*. Banco Interamericano de Desarrollo. Santiago, 30 y 31 de Octubre de 2006. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.powershow.com/view/28ffff-mzbio/situacion-de-las-personas-con-discapacidad-en-america-latina-y-el-rol-del-BID> [Consultado: 2009, Mayo 5]
- Asociación de Lesionados Medulares y Discapacitados Físicos de Cantabria (s/f) *Estudio de Eliminación de Barreras Urbanísticas y Arquitectónicas*. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.aspaymcantabria.com/estudios-barreras> [Consulta: 2010, Octubre 9]
- Blanck, P (2008) Employment of persons with disabilities: Past, Present and Future. *Newsletter of APA'S Office on Disability Issues in Psychology* [Revista en línea], 1, Disponible: <http://www.apa.org/pi/disability7newsletter/employment.html> [Consulta: 2009, Abril 1]
- Borjas, J (s.f) *Inserción laboral de personas con discapacidad*. Servicio de Información sobre Discapacidad de la Universidad de Salamanca. [Página web en línea], Disponible: <http://usal.es/~inico/investigacion/invesinico/insercion.htm> [Consulta: 2009, Abril 8]
- Bruyere, S (2004) *Políticas y practicas de no discriminación en Estados Unidos y Reino Unido*. *Revista Disability World* [Revista en línea], 23, Disponible: http://www.disabilityworld.org/04-05_04/spanish/empleo/nondiscrimination.shtml [Consulta: 2009, Abril 1]

Carmiña, A. (2006, Octubre) *Situación de las personas con discapacidad en América Latina y el Rol del BID*. Ponencia presentada en el evento Discapacidad y Desarrollo del BID, Santiago de Chile.

Chiavenato, I (2007) *Administración de Recursos Humanos*. México.

Comisión Venezolana de Normas Industriales (1991) *Proyecto de construcción y adaptación de edificaciones de uso público, accesibles a personas con impedimentos físicos*. Caracas.

Conferencia Mundial de Derechos Humanos (1993) *Declaración y programa de Acción de Viena*. [Página Web en línea] Disponible: [http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(symbol\)/a.conf.157.23.sp?opendocument](http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(symbol)/a.conf.157.23.sp?opendocument) [Consulta: 2009, Mayo 16].

Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad (sf) *Manual para Accesibilidad de las Personas con Discapacidad*. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.conapdis.gov.ve/html/archivos/manualaccesibilidad.pdf> [Consultado: 2010, Noviembre 23]

Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.conapdis.gov.ve/> [Consulta: 2009, Mayo 13]

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria 36860; Diciembre 30, 1999.

Corp Banca, Banco Universal (2011) *Manual de Descripciones de Cargo*. Caracas.

- Declaración Universal de los Derechos Humanos (2009) [Página web en línea]
Disponible: <http://www.un.org/es/documents/udhr/index.shtml> [Consulta: 2009, Mayo 16]
- De Lorenzo, R (2004) El futuro de los discapacitados en el mundo: el empleo como factor de inclusión. *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales*, Nro. 50, 73 – 89.
- De Moya, R (2002) El proyecto factible: Una modalidad de investigación. *SAPIENS, Revista de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Nro. 002, 1-18.
- De Urries, B y Verdugo, M (2006) *Principios Éticos y Estándares de Calidad para Inserción en Empleo Ordinario mediante Empleo con Apoyo*. Gladnet Collection. Cornell University.
- El Mundo de España (2008) *La Junta diseña medidas para favorecer el acceso al empleo de personas con discapacidades*. [Periódico en línea], Disponible: <http://elmundo.es/elmundo/2008/12/08/castillayleon/1228753332.html>
[Consulta: 2009, Mayo 4]
- European Union of Supported Employment (2005) *Information Booklet & Quality Standards*. Ireland.
- Fernández, A y García, A (2005) *La Inducción para las Personas con Discapacidad: entre la igualdad y la diferencia*. *Revista de Ciencia y Salud* 3 (2), 235 – 246. Bogotá, Colombia.
- Flores, M; Directora de Creando Independencia. Entrevista en Caracas, 15 de Enero de 2010.

Franca, O (s/f) *Introducción a la Bioética*. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.ucu.edu.uy/ética/2bioetica%20%20etica%20de%20la%20vida/discapac.dos.doc> [Consultado: 2010, Diciembre 9]

Fundación ONCE y Fundación Manpower (2008) *Estudio respecto a la inserción laboral de las personas con discapacidad*.

García, D (2008) *Misión José Gregorio Hernández: Salud Integral para los más débiles*. Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. [Página Web en línea] Disponible: http://www.minci.gob.ve/reportajes/2/175879/mision_josegregorio_hernandezsalud.html [Consulta: 2009, Mayo 4]

Gibson, J, Ivancevich, J y Donnelly, J (1993) *Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso*. México.

Graham, I (s/f) *Los Sindicatos y la Discapacidad – El Programa More*. [Página Web en línea] Disponible: <http://ilo.mirror.library.cornell.edu/public/spanisch/dialogue/actrav/publ/137/4.pdf> [Consultado: 2011, Enero 11]

Gutiérrez, E (2007) *Aplicación de la terminología propuesta por la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF)*. Fundación Sidar. Madrid, España.

Hernández, A (2003) *El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Ladron, I (s/f) *Manua: Inserción laboral de personas con discapacidad*". Asociación audaz para orientación y estímulo de personas con necesidades especiales (APOYE).

Leal, S y Nasr, Z (2009) *Gestión de la Discapacidad Asociada a los Subsistemas de Recursos Humanos en Organizaciones del Sector Público de Caracas*. Tesis no publicada para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Ley para la integración de las personas incapacitadas. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 4.623. Septiembre 03, 1993.

Ley para las Personas con Discapacidad. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.598. Enero 05, 2007.

Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.152. Junio 19, 1997.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 60.076. Mayo 07, 2012.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.236. Julio 26, 2005.

Martinez, R (1999) Aproximaciones teóricas a los procesos de Inserción Laboral. *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales*, Nro. 25, 65 – 91.

McConnell, C, Brue, S y Macpherson, D (2003) *Economía Laboral*. México.

Melé, D (2010) *Ética en la Organización del Trabajo: Trabajo Decente y Trabajo con Sentido*. IESE Business Scholl – Universidad de Navarra. Barcelona.

Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información (2006) [Página web en línea] Disponible: http://www.minci.gov.ve/reportajes/2/175879/mision_josegregorio_hernandezs_alud.html [Consultado: 2009, Mayo 08]

Normas relativas a la atención y adecuación de las instalaciones para las personas con discapacidad, de la tercera edad y mujeres embarazadas. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.520. Septiembre 29, 2010.

Norway, R (2004) *Noruega apoya proyectos de discapacidad y desarrollo*. Revista Disability World [Revista en línea], 23, Disponible: http://www.disabilityworld.org/04-05_04/spanish/noticias/norway.shtml [Consulta: 2009, Abril 1]

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (1996 – 2000) [Página web en línea] Disponible: [http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/\(symbol\)/A.CONF.157.53.Sp?OpenDocument](http://www.unhchr.ch/huridocda/huridoca.nsf/(symbol)/A.CONF.157.53.Sp?OpenDocument) [Consultado: 2009, Mayo 16]

Olleros, M (2001) *El proceso de captación y selección de personal*. Barcelona.

O'Reilly, A (2003) *El Derecho al trabajo Decente de las Personas con Discapacidad*. Oficina Internacional del Trabajo [Página Web en línea]. Disponible: http://intranet.oit.org.pe/WDMS/bib/virtual/coleccion_tem/rehab_prof/trab_dcn_t_discapacidad_oit.pdf [Consultado: 2010, Octubre 1]

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (1994) *Las Personas con Discapacidad. Observación General # 5*. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.acnur.org/biblioteca/pdf/3593.pdf> [Consultado: 2009, Mayo 16]

Organización de Naciones Unidas (2006) *Some Facts About Persons with Disabilities*. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.un.org/disabilities/convention/pdfs/factsheet.pdf> [Consultado: 2009, Abril 8]

Organización Internacional del Trabajo (2001) *La Gestión de las Discapacidades en el Lugar de Trabajo. Repertorio de recomendaciones Prácticas de la Organización Internacional del Trabajo*. [Página Web en línea] Disponible: <http://usuarios.discapnet.es/ajimenez/empleo/oit-draftcode.htm> [Consultado: 2010, Octubre 10]

Organización Internacional del Trabajo (2009) [Página web en línea] Disponible: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_117150.pdf [Consultado: 2010, Octubre 1]

Organización Mundial de la Salud (1980) *Clasificación Internacional de las Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM)*. Ginebra, Suiza.

Organización Mundial de la Salud (2001) *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF)*. Ginebra, Suiza.

Pan Suk, K (2006) *An análisis of the employment of persons with disabilities in the Korean Government: a comparative study with the American Federal Government*.

- Perda, C., Prada, M de. y Actis, W (2003) *La inserción laboral de las personas con discapacidades*. Barcelona: Fundación “la Caixa”.
- Pestana Correia, L (2005) *Integración de personas con discapacidad en la Educación Superior en Venezuela*. Dirección General de Desempeño Estudiantil, Ministerio de Educación Superior, República Bolivariana de Venezuela.
- Ramírez, J (2002) *Procedimiento para la elaboración de una análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. [Página web en línea]. Disponible: <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/herramienta2009-2.pdf> [Consultado: 2011, Diciembre 6].
- Raskin, C (1994) *Employment equity for de disabled in Canada*. International Labour Review. Nro.133, 75 – 88.
- Reglamento Parcial de Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.596. Enero 3, 2007.
- Rottenberg Guerrero, B (2007) *Reclutamiento y Selección de personas con Discapacidad en las grandes empresas del área metropolitana de Caracas*. Tesis de Pregrado no publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Sarazola, S, Machado, M y Peláez, A (1998) *Integración Laboral*. Montevideo.
- Shey, D (s/f) *Gestión de la Discapacidad en el Lugar de Trabajo: Visión de Conjunto y Tendencias Futuras*. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. [Página Web en Línea] Disponible:

<http://latinoamerica.dpi.org/documents/17discapacidadytrabajo.pdf>

[Consultado: 2010, Octubre 10]

Tamayo, M (2003) *El proceso de la investigación científica*. México.

Tariforos, A y Perry, D (2004) Derechos y Obligaciones: El punto de vista de los trabajadores. *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales*. Nro. 17, 40 – 49.

Turmusani, M (2004) *Estrategia de empleo para discapacitados en Afganistán*. *Revista Disability World* [Revista en línea], 23, Disponible: http://www.disabilityworld.org/04-05_04/spanish/empleo/afganistan.shtml
[Consulta: 2009, Abril 1]

United Nations (2006) *Enable! International Convention of the Rights of Persons with Disabilities*. New York.

United Spinal Association (2004) *Reglas de Etiqueta frente a una Persona con Discapacidad*. Estados Unidos: Cohen, J.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas.

Uppal, S (2005) Disability, workplace characteristics and job satisfaction. *International Journal of Manpower*. Nro. 26, 336 – 398.

Vega, F (2007) *Nuevos Enfoques de Inserción Laboral. La Experiencia en el Banco de la Mina*. Salud y Drogas, Vol 7, Número 001, 205 – 213. España.

Yeong, Y (2005) *Employment and Earning Gap by Four Types of Persons with Disabilities*. Research that Matters Society for Social Work. [Página Web en línea] Disponible: <http://sswr.confex.com/sswr/2008/techprogram/p9187.htm> [Consultado: 2009, mayo 5].

XI. ANEXOS

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA
TALENTO HUMANO

1. Conocimientos acerca de la Ley para Personas con Discapacidad (2007)
 - a. Generalidades de la Ley
 - b. Impacto de esta Ley en la Gerencia
 - c. Acciones que se han tomado para cumplir con la Ley (planes a corto, mediano y largo plazo)
2. Conocimiento acerca de las personas con discapacidad que laboran en el banco
 - a. Número de personas con discapacidad
 - b. Características propias de su discapacidad
 - c. Necesidades que tengan
 - d. Acciones que se hayan tomado
3. Respecto a cada fase de Talento Humano
 - a. Selección
 - i. Qué se está haciendo para captar personas con discapacidad
 - ii. Proceso de selección
 - iii. Contratación
 - b. Adiestramiento
 - i. Inducción a este personal
 - ii. Planes de adiestramiento anual
 - c. Compensación
 - i. Evaluación de cargos que puedan ocupar
 - ii. Evaluación del desempeño
 - iii. Planes de remuneración
 - iv. Beneficios específicos para estos empleados
 - d. Seguridad y salud laboral
 - i. Evaluación pre-empleo
 - ii. Evaluación del puesto de trabajo respecto a la discapacidad del ocupante
 - iii. Seguimiento a los casos
 - iv. Atención de empleados que han desarrollado una discapacidad luego de estar empleados
 - v. Reubicación de estos empleados
 - vi. Registro de los empleados con discapacidad frente a Conapdis e INE
 - e. Planes a corto, mediano y largo plazo

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA
MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA

1. Conocimientos acerca de la Ley para Personas con Discapacidad (2007)
 - a. Generalidades de la Ley
 - b. Impacto de esta Ley en la Gerencia en la cual se encuentra
 - c. Acciones que se han tomado para cumplir con la Ley (planes a corto, mediano y largo plazo)
2. Conocimiento acerca de las personas con discapacidad que laboran en el banco
 - a. Número de personas con discapacidad
 - b. Características propias de su discapacidad
 - c. Necesidades que tengan respecto a infraestructura
 - d. Acciones que se hayan tomado
3. Conocimiento Manual de accesibilidad de las personas con discapacidad
 - a. Se conoce? Se usa?
4. Proyecto de Construcción y Adaptación de edificaciones de uso público, accesibles a personas con impedimentos físicos de la Comisión Venezolana de Normas Industriales (Covenin, 1991).
 - a. Se conoce? Se usa?
5. Limitaciones de la torre y agencias para adecuarlas a las personas con discapacidad
 - a. Escaleras mecánicas sin capacidad para sillas de rueda
 - b. Rampas en la entrada de la torre, escalera a comedor
 - c. Ascensores con parlantes, sistema braille
 - d. Espacio en los baños para sillas de rueda
 - e. Señales táctiles
6. Presupuesto

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA SINDICATO

1. Conocimientos acerca de la Ley para Personas con Discapacidad (2007)
 - a. Generalidades de la Ley
 - b. Impacto de esta Ley en el Sindicato
 - c. Acciones que se han tomado para cumplir con la Ley (planes a corto, mediano y largo plazo)
2. Conocimiento acerca de las personas con discapacidad que laboran en el banco
 - a. Número de personas con discapacidad, están sindicalizados?
 - b. Características propias de su discapacidad
 - c. Necesidades que tengan respecto al sindicato
 - d. Acciones que se hayan tomado
3. Cuáles considera sean las funciones del sindicato respecto a estos trabajadores (selección, contratación, seguridad laboral, integración)? Se están cumpliendo? Qué planes hay? (corto, mediano y largo plazo)
4. Cuáles considera son las necesidades actuales de este personal para con el sindicato? Ha habido reuniones? Se han atendido reclamos?
5. Considera que el banco está cumpliendo con la Ley? Con los derechos de estos trabajadores? Que recomendaciones o exigencias hay que hacerle al banco al respecto?
6. Considera que Talento Humano está cumpliendo su rol frente a estos trabajadores? Hay oportunidades de incorporar más personas con discapacidad? Qué recomendaciones haría?
7. Considera que Mantenimiento e Infraestructura está cumpliendo su rol frente a estos trabajadores? Qué recomendaciones haría?