

SERIE

INTEGRACIÓN NORMALIZADA EN LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

UN PROCESO DE INCLUSIÓN SOCIAL

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN  
**infocal**  
INSTITUTO NACIONAL  
Bolivia

SENAI

Brasil

**SENA**  
Colombia

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
México

UTU  
Uruguay



MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES  
Instituto de Migraciones y Servicios Sociales

ESPAÑA



  
CINTERFOR



# Integración laboral



# Integración laboral

Proyecto RLA/94/MO5/SPA,  
"Integración Normalizada de las Personas con Discapacidad  
en las Instituciones de Formación Profesional en Latinoamérica"





Esta es una edición inicial para validación de los materiales producidos en desarrollo del Proyecto RLA/94/MO5/SPA, destinada a apoyar los procesos de integración normalizada en las instituciones de formación profesional de los cinco países que participan: Bolivia, Brasil, Colombia, México y Uruguay.

Edición, programación, coordinación general, orientación y revisión técnica:  
Clarita Franco de Machado- CTP Proyecto RLA/94/MO5/SPA

Autoras: Silvia Sarazola; María José Machado; Amalia Peláez  
Anexo "Formas de organización para el trabajo": María Elena Cadena  
Diagramación, ilustración: La Galera  
Impresión: Mastergraf srl  
Depósito Legal 308.824 / 98  
Comisión del Papel. Edición amparada al decreto 218/96  
Lugar y fecha de publicación: Montevideo, 1998

Este módulo es un aporte de las autoras para el tratamiento del tema.

Se entrega como fuente de referencia, sin que represente una única y acabada propuesta ni una posición oficial de la OIT.

Conviene no restringir los enfoques y los instrumentos a los que se mencionan en el texto. Es aconsejable promover el desarrollo de respuestas apropiadas para la integración normalizada dentro de las condiciones de cada país, para lo cual se espera que estos contenidos sean complementados y ajustados a los conocimientos, experiencias culturales y posibilidades de cada grupo con el cual se trabajará el material.

Presentación .....	5
Ubicación del módulo dentro de la serie .....	7
Introducción .....	11
<b>I. FORMACION PARA EL EMPLEO Y LA EMPLEABILIDAD ..</b>	<b>13</b>
1. Mercado laboral y formación profesional .....	18
1.1 Concepto de competencia laboral .....	18
1.2 Tipos de competencias.....	19
1.3 Enfoques .....	19
2. Empleabilidad e igualdad de oportunidades .....	26
<b>II. PROCESO DE INTEGRACION LABORAL .....</b>	<b>31</b>
1. Ingreso al trabajo .....	31
1.1 Selección de personal .....	31
1.2 Adaptaciones .....	37
1.3 Inducción .....	41
2 Evaluación de seguimiento en el trabajo .....	44
Bibliografía .....	49
Anexo: Formas de organización para el trabajo	

# ÍNDICE





Este módulo forma parte de la serie “Integración normalizada en la formación para el trabajo: Un proceso de inclusión social” constituida por materiales producidos en desarrollo del Proyecto “Integración normalizada de las personas con discapacidad en las Instituciones de Formación Profesional en Latinoamérica”.

La serie completa contiene documentos de diversos tipos: a) informes sobre las actividades cumplidas conforme al plan de trabajo del Proyecto, b) guías metodológicas producidas para orientar las diferentes fases del Proyecto, c) material de divulgación como folletos, afiches, videos y grabaciones, d) módulos para la formación de los recursos humanos intervinientes en procesos integradores de formación profesional.

El material de información de la serie presenta los resultados de los diagnósticos realizados en Bolivia, Brasil, Colombia, México y Uruguay sobre condiciones para la integración normalizada en la formación profesional. Incluye además informes sobre el desarrollo del proyecto en los cinco países.

La serie ofrece cuatro guías metodológicas que fueron elaboradas para orientar respectivamente los diagnósticos, los programas piloto, la capacitación de recursos humanos y la recuperación de experiencias pedagógicas y de gestión desarrolladas en el Proyecto.

El propósito de la serie es dotar de recursos de información, formación y consulta sobre temas relevantes para una acción integradora en la formación para el trabajo en general, aprovechando las comprobaciones efectuadas y los conocimientos recogidos en distintas experiencias reales surgidas en el desenvolvimiento del Proyecto.

Dicha serie se originó en el análisis de los diagnósticos hechos en la primera fase del Proyecto, cuando se hizo evidente la necesidad de ofrecer instrumentos de formación grupal o individual y de consulta a quienes son actores de la integración: docentes, directivos y personal de apoyo de las escuelas o centros de las instituciones de formación profesional, las personas con discapacidad o sin ella que participan como alumnos en esos organismos, padres de familia, empresarios y trabajadores organizados. Todos ellos pueden desempeñar un papel decisivo en cualquiera de las etapas de la formación integradora, desde la selección de participantes hasta la ubicación laboral de las personas ya formadas.

Dado que todo el Proyecto ha sido concebido como un proceso de inclusión social basado en la participación de múltiples y diversas personas, grupos y experiencias, este material



fue producido a raíz de una convocatoria en los cinco países participantes del Proyecto, con la orientación de la Coordinadora Técnica Principal del mismo. El propósito de la convocatoria consistió en poner de manifiesto y compartir saberes y aprendizajes en curso entre los grupos humanos de los cinco países.

Esperamos que los materiales producidos en el desarrollo del Proyecto sean elementos motivadores para la reflexión y elaboración continua de metodologías pedagógicas abiertas, flexibles, dinámicas y por ello integradoras de las poblaciones con discapacidad en la formación profesional y en el trabajo.

---

El módulo “Integración laboral” trata sobre temas básicos como los derechos de la persona con discapacidad en cuanto trabajador; proceso de selección, orientación, formación, ubicación y seguimiento en el trabajo. Provee también material sobre alternativas de autoempleo para las personas con discapacidad.

---

Este módulo puede ser utilizado total o parcialmente, sólo o con otros de la serie, para apoyar actividades de formación e información a docentes, directivos, alumnos, familiares de personas con discapacidad en las instituciones de formación profesional. Puede también ser utilizado en programas de capacitación y motivación al personal de entidades públicas o privadas así como de organizaciones de empleadores, de trabajadores y de personas con discapacidad que deseen participar en programas relativos a su integración sociolaboral.

---

Este documento pretende ser una invitación a producir, sobre la base de la experiencia vivida, de la reflexión compartida y del compromiso personal, instrumentos para hacer realidad el derecho de las personas con discapacidad a participar activa y responsablemente en el trabajo.

CLARITA FRANCO DE MACHADO

Coordinadora Técnica Principal Proyecto RLA/94/MO5/SPA  
“Integración Normalizada de las Personas con Discapacidad  
en las Instituciones de Formación Profesional en Latinoamérica”





Como material para la formación de recursos humanos, la serie “Integración normalizada en la formación para el trabajo: Un proceso de inclusión social” comprende: un “Manual básico para la integración normalizada de personas con discapacidad en las Instituciones de Formación Profesional” y tres unidades modulares: la primera sobre **Procesos de formación para el trabajo**; la segunda sobre **Gestión del trabajo** y la tercera sobre **Relaciones para la integración**.

El **Manual básico para la integración normalizada de personas con discapacidad en las Instituciones de Formación Profesional** recoge y organiza tres tipos de información: conceptos y principios que dan base a la integración normalizada, aprendizajes obtenidos en un proyecto desarrollado en este campo y formas de intervención de personas, instituciones y organizaciones para el logro del objetivo de la integración normalizada de las personas con discapacidad en las Instituciones de Formación Profesional y el trabajo. El propósito del manual es dar un marco de referencia a toda la serie de materiales de la cual forma parte. Sus contenidos son desarrollados, ampliados, ilustrados y complementados en los módulos de formación y consulta de la misma serie.

La primera unidad modular, “**Procesos de formación para el trabajo**”, incluye cuatro módulos:

### 1. CONSTRUCCIÓN DE UNA PEDAGOGÍA PARA LA INTEGRACIÓN.

Especifica las características generales de cada discapacidad, así como las estrategias de comunicación y de formación para cada una de ellas.

Brinda información sobre adaptaciones curriculares generales orientadas a cada tipo de discapacidad, que facilitan la función del docente.

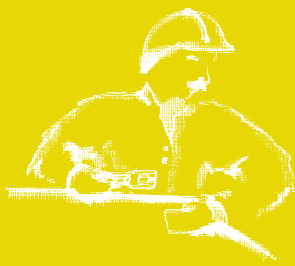
### 2. PUNTO DE PARTIDA DE LA FORMACIÓN LABORAL: EVALUACIÓN DE INGRESO.

Presenta en forma sencilla conceptos, métodos y técnicas de evaluación de personas con discapacidad aspirantes a la integración en procesos de formación para el trabajo.

Plantea criterios para la evaluación integral, aplicables también a procesos de evaluación durante la formación.







### 3. SEGUIMIENTO EN LA FORMACIÓN Y EN EL TRABAJO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

Plantea estrategias específicas de evaluación durante el proceso de formación.

Brinda estrategias y ejemplos de adaptaciones a realizar en las instituciones de formación profesional y en los lugares de trabajo, ya sea en maquinarias, útiles o herramientas.

Presenta sugerencias de adaptaciones en los diferentes tipos de evaluación. Complementa las adaptaciones curriculares, brindando herramientas específicas para la evaluación.

### 4. ORIENTACIÓN VOCACIONAL-OCUPACIONAL.

Expone conceptos básicos sobre orientación.

Pretende motivar al docente a planificar sus propias metodologías y adecuar sus materiales de acuerdo a las necesidades y expectativas de cada persona y de cada grupo.

La segunda unidad modular, “**Gestión del trabajo**”, está constituida por dos módulos:

### 5. INTEGRACIÓN LABORAL.

Trata sobre temas básicos como los derechos de la persona con discapacidad en cuanto trabajador; proceso de selección, orientación, formación, ubicación y seguimiento en el trabajo.

Provee también material sobre alternativas de autoempleo para las personas con discapacidad.

### 6. LEGISLACIÓN SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD PARA SU INSERCIÓN SOCIOLABORAL.

Presenta información básica sobre los fundamentos normativos para la integración sociolaboral de las personas con discapacidad. Incluye referencias a normas nacionales de países latinoamericanos y a normas de carácter internacional.

La tercera unidad modular, “**Relaciones para la integración**”, incluye tres módulos:

## **7. ORGANIZACIÓN DE REDES DE SERVICIOS PARA LA INTEGRACIÓN.**

Expone los lineamientos para la organización, puesta en funcionamiento y consolidación de una red de servicios para dar respuesta a las necesidades de las personas con discapacidad y promover su desarrollo integral.

Con un enfoque intersectorial desarrolla aspectos relativos a responsabilidades e interacciones de los componentes de redes en las cuales intervienen los servicios de salud, educación, trabajo y seguridad social.

Señala los cometidos de las organizaciones de personas con discapacidad, de trabajadores y de empleadores en la acción intersectorial por la integración.

Destaca la accesibilidad como condición necesaria para que las personas con discapacidad disfruten de la igualdad de oportunidades.

## **8. LA PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA EN LOS PROCESOS DE INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.**

Presenta principios, conceptos y estrategias útiles para incrementar y cualificar la participación de las familias en apoyo al acceso y progreso de las personas con discapacidad en las instituciones de formación para el trabajo. Puede ser útil para sugerir contenidos de actividades de capacitación y motivación con familiares de alumnos con y sin discapacidad en apoyo a la integración normalizada.

## **9. COMUNIDAD EN GENERAL.**

Presenta las pautas generales que debe tener en cuenta la familia de la persona con discapacidad y la comunidad en general; incluye contenidos socioeconómicos, socioculturales, de salud, de inseguridad y riesgos. Brinda un panorama sobre la realidad de la persona con discapacidad.



## **10. LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD ESCOLAR EN LA INTEGRACIÓN NORMALIZADA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PROFESIONAL.**

Trata de principios pedagógicos y de gestión aplicables en las instituciones de formación profesional con el fin de crear ambientes propicios en los centros y programas de formación para el trabajo.



Las exigencias de la modernización, la globalización, la liberación de la economía y los avances tecnológicos y científicos hacen necesario reflexionar y ajustar los métodos, procedimientos y objetivos de la formación para el trabajo. Es preciso mejorar las condiciones de empleo y a la vez lograr calidad que haga competitivos los bienes y servicios a los cuales tiende la economía de los países.

Esa situación está obligando a las empresas a superar los retos que día a día plantean las normas internacionales, a efectos de cumplir con los estándares y las exigencias del mercado y, al mismo tiempo, de disminuir los costos de la producción.

El logro de la competitividad se puede alcanzar mediante un proceso que traerá aparejado el mejoramiento sustancial del contenido de los programas y los métodos de enseñanza y una más estrecha vinculación de la formación profesional con las transformaciones de la estructura productiva.

En un sentido más restringido, la formación representa también un elemento indispensable para que la población con discapacidad participe en un empleo competitivo o para considerar otra alternativa profesional que le permita ser independiente económicamente, un hecho con importante repercusión sobre su desarrollo personal y social.

El trabajo como actividad que se define su eficacia en tres esferas complementarias: personal, social y productiva.

En cuanto a la esfera **personal** la consideración básica es que quien trabaja es una persona integral, con limitaciones pero también con capacidades. En este sentido, una deficiencia no puede limitar todas las facetas de la persona. El énfasis por lo tanto debe ponerse necesariamente en las capacidades que el trabajo pone de manifiesto. No es posible determinar hasta dónde llega la validez de una persona a partir del análisis exclusivo de su discapacidad; es necesario brindar las oportunidades para que la persona, que es una unidad, pueda mostrar su capacidad.



En la esfera **social** el ser humano interactúa a través del trabajo, en un entramado de relaciones. Constituye una forma de aprender a convivir con los demás, de realizarse en el esfuerzo por lograr metas compartidas con otros. Por ello el trabajo facilita la erradicación de preconceptos con respecto a las personas con discapacidad, al promover en un plano de igualdad su participación social en forma productiva.

La finalidad del trabajo es la producción de un bien o un servicio. El trabajo permite eliminar el prejuicio de que las personas con discapacidad son una carga social porque producen pérdidas.

Cualesquiera sean su nacionalidad, su edad y las causas de su limitación, las personas con discapacidad deben dejar de ser una carga para la sociedad. Para ello deben disponer de los medios para su rehabilitación y formación profesional, con el fin de que puedan desempeñar un empleo adecuado y **tengan perspectivas razonables de obtenerlo y conservarlo.**

El presente documento permite conocer la situación en que se encuentra la persona con discapacidad para acceder y conservar un empleo a partir del reconocimiento de sus capacidades en los aspectos psíquico, biológico, social, ético e intelectual.



Los cambios actuales en el mercado laboral tienen repercusiones sobre la situación de los trabajadores. Las personas con discapacidad están comprendidas en estos fenómenos.

La **globalización** “significa apertura global y financiera, y está acompañada de rápido cambio tecnológico. Hoy están más cerca las personas, los bienes, y las comunicaciones han registrado un cambio revolucionario.” <sup>(1)</sup>

Otro proceso que está ocurriendo es la **privatización** y el aumento de la importancia de los mercados en las asignaciones de los recursos. Ello ha significado la disminución del tamaño y, particularmente, las funciones del gobierno. Asimismo, se traslada paulatinamente al sector privado la responsabilidad principal por la inversión, incluso en la construcción de la infraestructura básica.

Se registra también un proceso de **desregulación** que significa menos intervención en el campo del comercio, en las finanzas y, particularmente, abarca también al mercado de trabajo.

Estos tres fenómenos confirman la necesidad cada vez mayor de conformar sistemas abiertos, en los cuales se propicie la articulación entre diversos sectores y actores sociales para favorecer la integración (sectores salud, educación, empleo, seguridad social; instituciones de formación profesional; centros de rehabilitación; organizaciones de personas con discapacidad; organizaciones de empleadores y de trabajadores; comunidad en general). Sólo las acciones coordinadas permitirán optimizar esfuerzos y resultados. <sup>(2)</sup>

El mundo ha entrado rápidamente en la era de la **información**. Los procesos de producción, la organización del trabajo, la provisión de servicios y cada vez más actividades cruciales giran, para su exitosa ejecución, en torno al manejo de la información.

1 Tokman, V. El trabajo de los jóvenes en el post-ajuste latinoamericano. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. Montevideo, n. 139-140, 1997. P. 7-23

2 Para ampliar información el lector puede remitirse a los siguientes materiales de esta misma serie:  
Manual básico para la integración normalizada de personas con discapacidad en las Instituciones de Formación Profesional  
Organización de redes de servicios para la integración

## I. FORMACIÓN PARA EL EMPLEO Y LA EMPLEABILIDAD



Se produce asimismo **un cambio tecnológico o revolución tecnológica**. Los cambios recientes están asociados en buena medida con el avance de las tecnologías de manejo, procesamiento, acceso y distribución de información.

Esto determina, en primer lugar, la prioridad en la adaptación de equipos, materiales y herramientas que surgen y se transforman de manera continua con las nuevas tecnologías. Ello requiere no sólo responder a los cambios, sino también adoptar una actitud proactiva, tomando como base la necesidad de mejora continua. Es fundamental además tener en cuenta las condiciones y medio ambiente de trabajo, con un enfoque hacia la prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales, ya que éstos pueden determinar diferentes tipos y grados de discapacidad.

Por otra parte, es necesario considerar las barreras de comunicación que existen para las personas con discapacidad en el acceso a la información. Para la discapacidad auditiva se asignará prioridad a la comunicación visual, para la discapacidad visual a los mensajes por vía auditiva; para la discapacidad intelectual habrá que prever la dosificación de la información.

La tendencia hacia el **aplanamiento en la estructura empresarial** determina la necesidad de que las personas con discapacidad cuenten con formación y experiencia en las competencias implicadas: participación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas.

Las empresas tienden a maximizar la **satisfacción de las necesidades de los clientes**, orientándose a una mayor diferenciación en servicio, calidad y bajo costo. Además de la investigación de las necesidades, deseos y demandas de los clientes, será necesario determinar las actitudes hacia las personas con discapacidad como trabajadores; estos datos permitirán orientar acciones de sensibilización hacia la comunidad, brindando información realista sobre el desempeño de las personas con discapacidad y sobre los productos/servicios que realizan.

El contenido de los trabajos también ha registrado significativas transformaciones. El **concepto de puesto de trabajo se ha ampliado con el concepto de ocupación**. Las ocupaciones no corresponden con un grupo de tareas aglomeradas en operaciones y en funciones; son conjuntos más abiertos que pueden ser transferidos en el ejercicio de varios empleos.





Se ha pasado **de la calificación a la competencia**. *“Por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y capacidades, incluidos los modelos de comportamiento y las habilidades, que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y de educación/formación. Es una especie de “activo” con que las personas cuentan y que los utilizan para desempeñar determinados puestos (Alex, 1991). Se lo puede denominar como la “capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto”.*

*La competencia, por su parte, se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la “capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. “El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto. Los cambios tecnológicos y organizativos, así como la modernización de las condiciones de vida en el trabajo, nos obligan a centrarnos más en las posibilidades del individuo, en su capacidad para movilizar y desarrollar esas **posibilidades** en situaciones de trabajo concretas y evolutivas, lo que nos aleja de las descripciones clásicas de puestos de trabajo” (Reis, 1994).*



*Para identificar la calificación requerida en un puesto o bien en el mercado de trabajo, el método que se solía seguir era el análisis ocupacional, que tenía por objetivo hacer un inventario de todas las tareas que comprendía una ocupación. El inventario de tareas era el punto de referencia.*

*Para identificar la competencia se parte de los resultados y/o objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. En este caso las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo. Para evitar interferencias y reduccionismos al definir primero las tareas, se busca establecer una conexión directa entre resultados y dotación de conocimientos y habilidades.*

*En un ambiente de continuos cambios técnicos y de organización en las empresas, las tareas también cambian. Por su parte los objetivos en general son menos cambiantes, aunque tienden a ser cada vez más exigentes. Tenerlos como punto de referencia para la dotación de conocimientos y habilidades requeridos tendría más sentido que las tareas.*

*Además, ante la presencia de objetivos superpuestos y complejos, la relación omnidireccional entre tarea y resultado se desvanece, abriendo espacios para una mayor diversidad de opciones a fin de lograr un determinado resultado, debido a los procesos de aprendizaje que van forjando los procesos de cambio.*

*“En la medida en que se concede una importancia mayor, por una parte, a la formación en general y, por la otra, al carácter evolutivo de las exigencias de las tareas y a la movilidad de los puestos, el concepto de competencia tiende a imponerse en la terminología en detrimento del de la cualificación, y la cartera de competencias compite con el título escolar” (Alauf, Stroobants, 1994).”<sup>(3)</sup>*

El concepto de estabilidad laboral comienza a ceder lugar a una visión de **trabajadores flexibles**, más y mejor calificados, con capacidad para asumir reconversiones rápidas y asegurar la estabilidad, no en un puesto de trabajo sino en el mercado de empleo.

---

3 Fuente: Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996.



*“No habrá más empleo como actividad continuada, ejercida por una misma persona, en una misma empresa durante un largo tiempo, y afectada a una tarea específica. Las actividades serán ejercidas en forma intermitente, en la empresa o fuera de ella y las personas trabajarán en proyectos que tendrán un comienzo, un desarrollo y una finalización. Por eso, los trabajadores deberán ser polivalentes y multifuncionales.” <sup>(4)</sup>*

Cuando se brinda orientación a las personas con discapacidad se deberán tener en cuenta estos requerimientos del mercado, para facilitar la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo.

---

4 Seminario Taller sobre Metodologías de Análisis Ocupacional (15-17 mayo 1995).--Montevideo: MEC/Dirección de Educación, 1996. (Aportes a la Educación Nacional; N°7)



## 1. MERCADO LABORAL Y FORMACIÓN PROFESIONAL

"El concepto de competencia laboral, surgido en los años ochenta, pretende ser un enfoque integral que ofrece respuesta a los problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo

La aplicación de un sistema de competencia laboral surge como una alternativa para impulsar la formación y educación en una dirección que logre un mejor **equilibrio entre las necesidades de los individuos, las empresas y la sociedad en general.**

### 1.1 CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL

El concepto de competencia laboral rebasa al de las simples calificaciones para un puesto de trabajo específico.

La competencia laboral se ha definido como una capacidad de hacer, de efectuar las funciones de una ocupación claramente especificada conforme a los resultados deseados.

Se puede visualizar como un conjunto formado por la intersección de los conocimientos, la comprensión y las habilidades. En particular la comprensión facilita al trabajador conocer los objetivos de lo que hace y la conexión de sus funciones con tales objetivos. Estos tres componentes deben existir en la proporción adecuada para hacer que un individuo pueda desempeñarse efectivamente en una ocupación.

Para identificar la competencia se parte de los resultados y/u objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas.

Las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo.

### 1.2 TIPOS DE COMPETENCIAS

Una de las diferenciaciones divide a las competencias en tres grupos: básicas, genéricas y específicas.

- **Básicas:** se refieren a los comportamientos básicos que deben demostrar los tra-



bajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa, como son la capacidad de lectura, expresión y comunicación verbal y escrita.

- **Genéricas:** describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva (capacidad de trabajar en equipo, de planear, de programar, de negociar, de entrenar).
- **Específicas:** identifican comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada. Están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas sus características tecnológicas.

### 1.3 ENFOQUES

Los diferentes enfoques se pueden clasificar en tres “escuelas”: la conductivista, la funcionalista y la constructivista.

#### ***Análisis conductista como base de la competencia laboral***

---

*“Richard Boyatzis define la competencia como “las características de fondo de un individuo que guarda relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”.*

*Considera la competencia como una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que él o ella puede hacer o lo que sabe hacer y no necesariamente lo que hace.*

*Las características o competencias tienen un cierto orden o jerarquía: motivación y personalidad se mueven en el nivel de la subconsciencia; autoimagen y rol social están en el nivel de la conciencia, mientras que habilidades es el nivel de comportamiento. El conocimiento tiene un impacto profundo en cada una de las competencias.*

*El Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) definieron dos grandes familias de principales habilidades: habilidades fundamentales necesarias en todos los trabajos como mínimo y las competencias, que son aquellas habilidades que distinguen al trabajador por haber alcanzado un perfil de excelencia.*

*La tipología de actividades se refleja en la muestra de puestos, desde meseros hasta analista en finanzas; ciertas tareas pueden ser clasificadas según niveles de dificultad.*



## COMPETENCIAS TRANSVERSALES ENTRE SECTORES Y RAMAS DE ACTIVIDAD (CROSS-OCCUPATIONAL COMPETENCIES)

*Tres fundamentos básicos:*

**Habilidades básicas:** lectura; redacción; aritmética y matemática; expresión y capacidad de escuchar.

**Aptitudes analíticas:** pensar creativamente; tomar decisiones; solucionar problemas; procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información; saber aprender y razonar.

**Cualidades personales:** responsabilidad; autoestima; sociabilidad; gestión personal; integridad y honestidad.

*Cinco competencias:*

**Gestión de recursos:** tiempo; dinero; materiales y distribución; personal.

**Relaciones interpersonales:** participa como miembro de un equipo; enseña a otros; servicios a clientes/consumidores; despliega liderazgo; sabe negociar y trabajar con personalidades diversas;

**Gestión de información:** busca y evalúa información; organiza y mantiene los sistemas de información; interpreta y comunica información; usa computadoras para procesar información.

**Comprensión sistémica:** comprende interrelaciones complejas; entiende sistemas; monitorea y corrige desempeño; mejora o diseña sistemas.

**Dominación tecnológica:** selecciona tecnologías; aplica tecnología en la tarea; da mantenimiento y repara equipos.

Fuente: SCANS, 1992.



A modo de ejemplo, se cita a continuación **un modelo genérico de competencias gerenciales**, elaborado por Richard Boyatzis.

CLUSTER:	COMPETENCIAS:
1. Gestión y acción por objetivos	Orientación a la eficiencia, proactivo, uso de los conceptos para fines de diagnóstico, consideraciones por los impactos.
2. Liderazgo	Confianza en sí mismo, presentaciones orales, conceptualización, pensamiento lógico (*)
3. Gestión de recursos humanos	Uso de poder/potencias socializadas, gestión de procesos grupales, comentarios o referencias positivas hacia las personas (*), autoevaluación/crítica precisa (*)
4. Dirigir subordinados	Usar el poder unilateral (*), desarrollar a terceros (*), espontaneidad (*)
5. Enfocar a otras personas	Objetividad perceptual, autocontrol, persistencia y adaptabilidad
6. Conocimiento específico (*)	

(\*) Competencias mínimas

Fuente: Adams, K. (1995/1996) <sup>(5)</sup>

5 Fuente: Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996.





## **Análisis funcional como base de la competencia laboral**

*“El análisis funcional en el sistema de competencias inglesa (NVQ) parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de la ocupación. El siguiente paso consiste en contestar la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función, es decir, la relación entre un problema y una solución.*

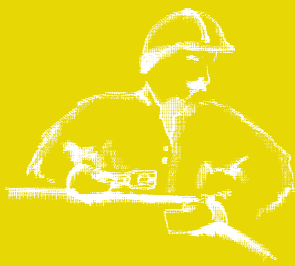
*La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas. (Transcend, 1995). Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y estas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.*

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo lo hicieron (Hamlin, Stewart, 1992).

*En un enfoque de análisis funcional modificado, se propone un análisis de la competencia como una relación holística e integrada, que analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas.*

*Una metodología que se acerca al enfoque integral de competencias es el DACUM (Developing A Curriculum). Originalmente desarrollada en Canadá y popularizada en los Estados Unidos, especialmente por la Universidad de Ohio, los esquemas DACUM son usados para la elaboración de currículos, programas de capacitación, establecer criterios de evaluación e identificación de necesidades de capacitación (Wills, 1995). La metodología es altamente participativa y se desarrolla con los trabajadores y supervisores en pequeños grupos donde en forma conjunta identifican los procesos de las tareas en los puestos, los ordenan y los procesan temporalmente.*

*El método empieza por definir las principales funciones y/u objetivos. Acto seguido, estas funciones son colocadas en hojas de papel en un pizarrón. Después el grupo les da un orden e identifica las tareas que realiza el trabajador en cada categoría amplia de función. Estas tareas a su vez son analizadas en términos del conocimiento y habilidad requerida y finalmente se les da un puntaje por frecuencia e importancia. El resultado es un listado de tareas y actividades para una función en especial, que puede ser utilizado para desarrollar contenidos de capacitación muy ligados a la función.*



La metodología DACUM parte de tres supuestos básicos:

1. *Trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo con mucho más precisión que cualquier otra persona.*
2. *Una forma efectiva para describir la función/puesto es la definición del desempeño de las tareas del trabajador experto.*
3. *Todas las tareas/funciones demandan cierto nivel de conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para un desempeño adecuado.*"<sup>(6)</sup>

### **Análisis constructivista como base de la competencia laboral**

Este método construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Los fundamentos de este enfoque favorecen la integración normalizada, debido a que:

---

*"A diferencia de los enfoques conductivistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien de empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye, a propósito, en el análisis a las personas de menor nivel educativo, entre otras por las siguientes razones:*

**Primera.** *La inserción de éstos sólo puede realizarse si sus conocimientos, sus experiencias, sus dificultades, sus desilusiones y sus esperanzas pueden ser escuchadas, oídas, consideradas y respetadas. Es decir, se rechaza de antemano la exclusión de las personas menos formadas: ellas también están en condiciones adecuadas para poder crear, por poco que sea; pueden ser autónomas y responsables. Relacionado con este principio está el postulado de que si se otorga confianza a la gente, si se cree en ella, si se le ofrece la posibilidad de aprender por ella misma, casi todo es posible y puede aprender mucho, rápidamente.*

**Segunda.** *Una de las razones para que una capacitación sea efectiva es la participación de los sujetos a formar en la definición de los contenidos; es decir, en la construcción y análisis del problema. Un modo de capacitación que relaciona el saber con el hacer: la adquisición de conocimientos vinculados con la acción. Pero también, una capacitación no solo para la inserción instrumental sino además con*

---

<sup>6</sup> Fuente: Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996.



un desarrollo y progreso personal. Esto implica desarrollar la capacidad y la posibilidad de adaptarse permanentemente a la vida cotidiana, en particular a la evolución de las condiciones de trabajo. Se plantea una estrategia de formación/capacitación por alternancia: períodos de formación teórica alternados por períodos de formación práctica. No es sólo un problema de pedagogía sino que implica la participación del mundo del trabajo, solicitado para colaborar en modificar tareas limitadas y repetitivas, con elevados ritmos, que no son ni formadores ni motivadores. Además está el principio de que cuando una persona aprende, surge una nueva competencia. En vez de definir a priori con qué grado de competencia tendrán que ser capacitados los trabajadores, se integrarán progresivamente los problemas de seguridad en las situaciones de trabajo, lo que inducirá nuevas capacitaciones que, a su vez, favorecerán el enriquecimiento de las situaciones de trabajo: prevé la posibilidad de que la capacitación influye en la pareja calificación/organización del trabajo. "Conviene observar que este método difiere del aprendizaje tradicional en el cual se conocen, de antemano, tanto el oficio final como el orden en que se dispensarán los contenidos de la capacitación que le corresponden."

**Tercera.** La capacitación individual sólo tiene sentido dentro de una capacitación colectiva. Esta acción colectiva no sólo es la participación masiva de los participantes directos; también es una implicación considerable del entorno, desde los formadores hasta las organizaciones sindicales, desde los delegados de las instituciones hasta las familias. Se puede observar un fenómeno de vaivén que explica la interacción: el entorno influye sobre la capacitación, que a su vez influye sobre el entorno y llega a ser determinante para la vida individual y colectiva. La definición de la competencia, en lo posible para alcanzar resultados, debe plantearse en este contexto de lo colectivo.

**Cuarta.** Una organización de la definición de las competencias y de la capacitación debe asociarse para establecer una investigación participante. En la elección de las tareas deben participar todos los actores (tutores, ejecutivos de la empresa, coordinador y trabajadores).

**Quinta.** Es preciso interrumpir los cortocircuitos en la organización y el personal, producto de la secuencia: primero capacitación; confianza y responsabilidad después. La responsabilización del personal no calificado y el hecho de concederle un verdadero lugar, favorece en evoluciones radicales e inesperadas en sus comportamientos. Los trabajadores pueden adquirir saberes relativamente complejos, sin dominar realmente los conocimientos de base. En gran parte se explica por la motivación que surge en el momento en que se le otorga a alguien confianza y que se le responsabiliza. Una vez



*adquiridos los saberes complejos, se entiende mejor a veces la utilidad de las bases teóricas, que de hecho se manifiestan entonces indispensables. El orden en el cual el trabajador adquiere los conocimientos teóricos no siempre es el que le parece lógico al instructor.*

**Sexta.** *La identificación de las competencias, y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar las disfunciones propias a cada organización y que son la causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas. Cuando empiezan a construirse las competencias, muchos censuran las relaciones humanas existentes y la mala comunicación, y critican la estructura en la que se siguen produciendo las disfunciones de manera repetitiva. “Todos son conscientes de que el mayor elemento que se debe modificar para progresar son las condiciones y las relaciones de trabajo. Algunos dicen que es una condición previa y necesaria para la capacitación. ¿Por qué capacitarse si las condiciones de trabajo, si las relaciones con el personal de mando y con los servicios no cambian?” El desprecio desalienta y cuando a alguien se le recibe mal repetidamente, termina por cansarse. Es la explicación del silencio de muchos: sufren porque no se toma en cuenta sus conocimientos, porque no se reconocen sus competencias. Es decir, la competencia no se puede aislar de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas en la empresa. La capacitación y la definición de competencias comenzando por el estudio de las disfunciones permite generar un ambiente de motivación que es fundamental para el aprendizaje, porque:*

- *ayuda colectivamente a los trabajadores en su análisis;*
- *realmente se les escucha;*
- *pueden expresarse sin temer represalias;*
- *Implica un diálogo abierto con el personal de mando;*
- *es posible discutir, sin que ello sea interpretado sistemáticamente como una reivindicación;*
- *la organización del trabajo no los “frena” sino que los anima y los incita a hacer preguntas.*
- *aprenden rápidamente porque en realidad saben más de lo que suponen.*



**Séptima.** *La definición de la competencia y de su norma ocurre al final del proceso de aprendizaje por alternancia y de acciones para contrarrestar las disfunciones: es una relación dialéctica entre la capacitación colectiva de los empleados y su participación efectiva, progresiva y coordinada, en las modificaciones de sus tareas, de sus puestos de trabajo y de sus intervenciones.* " (7)

Todas las escuelas presentan sus aspectos positivos y negativos, demostrándose en general una tendencia ecléctica en las empresas. Asimismo, cada enfoque plantea elementos que facilitan y obstaculizan la integración normalizada. Más allá de la preferencia por uno u otro enfoque, lo que interesa es rescatar puntos críticos derivados de la competencia laboral y criterios generales para la integración normalizada al empleo, independientemente de los métodos e instrumentos que se utilicen.<sup>(8)</sup>

## 2. EMPLEABILIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Actualmente se busca la **empleabilidad** entendida como la capacidad de adaptarse para las distintas ocupaciones que se presenten en el futuro, sin perjudicarse en el cambio y manteniendo siempre cierto nivel de protección. Surge así la necesidad de buscar una vía capaz de hacer una oferta que permita crecer y aumentar las **oportunidades para todos**, que facilite la **integración social** y **disminuya la desigualdad**.

Si referimos esta oferta a la situación de las personas con discapacidad, "por la **expresión equiparación de oportunidades** entendemos el proceso mediante el cual los diversos sistemas de la sociedad, el entorno físico, los servicios, las actividades, la información y la documentación se ponen a disposición de todos.

El principio de la igualdad de derechos significa que las necesidades de cada persona tienen igual importancia, que esas necesidades deben constituir la base de la planificación de las sociedades y que todos los recursos han de emplearse de manera de garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades de participación. En otras palabras, no se trata solamente del reconocimiento formal de los mismos derechos que a las demás personas, sino del derecho a poder "ejercerlos de manera efectiva" en condiciones de igual-

---

7 Fuente: Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996.

8 El lector puede remitirse al "Manual básico para la integración normalizada de las personas con discapacidad en las Instituciones de Formación Profesional" de esta misma serie.



dad. Para ello, será preceptivo llevar a cabo las adaptaciones necesarias, de acuerdo con las necesidades específicas de este colectivo.”<sup>(9)</sup>

En lo que atañe a la integración al empleo, es necesario facilitar el acceso de las personas con discapacidad a servicios de evaluación, orientación, formación y colocación selectiva; paralelamente, es preciso promover la organización para el autoempleo.

Ya sea para una opción como trabajadores dependientes o independientes, las personas con discapacidad deberán contar con alternativas acordes a sus capacidades e intereses. En el caso del autoempleo, se deberá tener en cuenta también la respuesta a necesidades del mercado.

En todos los casos en que sea posible, se deberá tender hacia una **integración normalizada**, es decir, a través de la participación de las personas con discapacidad en servicios regulares. “Las respuestas asistencialistas al problema de la discapacidad, a través de sistemas paralelos a los servicios regulares, no son ni suficientes ni adecuadas y en cierta medida han agravado el problema de la exclusión social, la dependencia y el bajo nivel de participación. En ello se refleja el concepto de la discapacidad como ‘anormalidad’, entendiéndose que los servicios regulares son para la población considerada ‘normal’.”<sup>(10)</sup>

La identificación de competencias básicas y específicas en los órdenes técnico, comunicacional y ético serán base para la revisión o reestructuración de los programas de formación para el trabajo. Esta es una coyuntura oportuna para encontrar formas prácticas favorables a la integración normalizada de las personas con discapacidad en la formación profesional. Modelos abiertos, participativos, flexibles como el constructivista son asignados para este fin.

---

9 Fuente: Reguera, L. Marco de referencia para la equiparación de oportunidades de las personas con discapacidad en el mercado de trabajo.

10 Franco de Machado, C. Prácticas de inclusión social. Montevideo, 1997.



Como estrategias para fomentar el empleo de las personas con discapacidad se pueden citar:

### **“Empleo:**

*Deben establecerse todas las medidas necesarias para hacer posible que las personas con discapacidades trabajen en un entorno laboral normal, como asalariados o autoempleados. Cuando la limitación de la capacidad profesional haga imposible trabajar en un entorno laboral ordinario, deberá promoverse la integración de la persona con discapacidad al sistema productivo mediante fórmulas especiales de trabajo.*

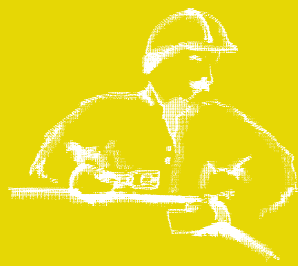
### **Medidas de fomento de empleo:**

*La acción de los servicios de colocación selectiva deberá ser respaldada por una serie de medidas públicas de promoción del empleo de los discapacitados, entre las que se cuentan el apoyo financiero para la creación de nuevos empleos, los incentivos fiscales para los empleadores y el establecimiento de cupos obligatorios de reserva de puestos de trabajo para personas con discapacidades en la Administración y en las empresas. En función de las características socioeconómicas de muchos de los países del área iberoamericana, deberán tenerse en cuenta las posibilidades de generación de empleo en el sector informal, arbitrando sistemas de asistencia técnica y apoyo financiero para el establecimiento de puestos de trabajo autónomos y de pequeñas empresas.*

*El empleo de las personas discapacitadas y las medidas para potenciar su integración laboral deberán tener prioridad frente a las ayudas sustitutivas de los ingresos por trabajo, sin perjuicio del apoyo económico necesario para compensar los mayores costos que, para las economías familiares, supone la discapacidad.*

*Deben adoptarse medidas para evitar cualquier tipo de discriminación contra las personas con discapacidades en el acceso al trabajo, en la cuantía de las retribuciones y en la promoción laboral.*

*Los sindicatos, las asociaciones empresariales, las agencias gubernamentales responsables y las organizaciones de las personas discapacitadas deberán participar en este esfuerzo de integración, a nivel nacional, regional y local.*





## Empleo protegido.

*El empleo protegido debe ser una alternativa real a disposición de las personas discapacitadas que, a consecuencia de su discapacidad, no puedan obtener o conservar un empleo en el medio ordinario de trabajo. El empleo protegido puede adoptar diversas modalidades, entre las que se cuentan los puestos protegidos dentro de centros ordinarios de trabajo, los talleres protegidos y los centros ocupacionales.*

*El empleo protegido deberá responder al doble objetivo de hacer posible que las personas discapacitadas desarrollen una actividad generadora de ingreso y prepararles, en la medida en que sea posible, para el empleo en un medio ordinario de trabajo.*

*El empleo protegido deberá estar sujeto a la supervisión de las autoridades competentes, para evitar situaciones de explotación encubierta de los trabajadores discapacitados y garantizar la adecuación de las condiciones de trabajo.*

*Algunas personas con discapacidades no podrán nunca desarrollar una actividad laboral productiva, ni siquiera en un medio protegido. Sin embargo, deben adoptarse todas las medidas para permitirles llevar una vida digna y satisfactoria, y siempre que sea posible, debe proporcionárseles la oportunidad de realizar actividades ocupacionales que, aun cuando no sean productivas, les ayuden a desarrollar sus habilidades funcionales y sociales.” <sup>(11)</sup>*

---

11 Declaración de Cartagena de Indias sobre Políticas Integrales para las Personas con discapacidad en el Area Iberoamericana.







## 1 INGRESO AL TRABAJO

### 1.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de personal en una empresa incluye la identificación del potencial de la persona y el estudio del trabajo.

El estudio del trabajo se puede realizar a través de análisis ocupacionales, que consisten en desarrollar métodos de evaluación para identificar las capacidades, rasgos personales y características individuales requeridas para el trabajador, con el fin de desarrollar efectivamente un empleo. Una guía valiosa para este proceso la constituye la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO).

Dentro del proceso de selección se da en mayor o menor medida una evaluación del desempeño posible de la persona (sus competencias, habilidades, intereses, conocimientos y destrezas) para contrastarlas con las exigencias del proceso de producción de bienes o de servicios.

El resultado de la evaluación permitirá orientar a las personas hacia actividades ocupacionales en las cuales se puedan desempeñar.

Para asegurar la máxima eficiencia y coordinación, los servicios de colocación selectiva para personas con discapacidad deberán formar parte o mantener una estrecha cooperación con los servicios ordinarios de empleo. Estos servicios de colocación selectiva deberán estar dotados con los recursos administrativos y financieros necesarios para abordar los problemas específicos que plantea la colocación de las personas discapacitadas.

Entre las personas que se postulan a ocupar un empleo, se elige a quien tenga mayores posibilidades de ajustarse a las condiciones requeridas para desempeñarlo.

En el caso de las personas con discapacidad es necesario ajustar al máximo esta selección, de manera que el tipo y grado de discapacidad sean compatibles con las características específicas del empleo. También es importante verificar el requerimiento de adaptacio-

nes necesarias de espacios, herramientas y equipos, ya que los beneficios de un proceso de selección de personal son la adecuación y la eficiencia de la persona en el empleo.

Todo proceso de selección se fundamenta en datos e informaciones del empleo que va a ser ocupado. La selección es un proceso básicamente de comparación y decisión.

Es un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos que el trabajo exige y las características de las personas que aspiran a realizarlo.

Esto determina la conveniencia de que participen en el proceso de selección las personas que realizan la evaluación para el ingreso de personas con discapacidad en la formación profesional<sup>(12)</sup>. Será fundamental la coordinación con las empresas empleadoras, para profundizar los requerimientos o resultados esperados.

Por medio de la comparación entre los requisitos o los resultados esperados en el empleo y las características de los aspirantes, se realiza una recomendación de aquel o aquellos candidatos que más se ajustan al perfil esperado. Según los modelos de organización de las empresas esta responsabilidad puede asumirla un jefe de personal o un equipo de trabajo con participación de los trabajadores.

Las áreas básicas que se exploran con respecto a las personas que aspiran a trabajar son:

- **Personalidad:** hace referencia tanto a los rasgos innatos (temperamento) como a los rasgos adquiridos (carácter) del individuo. Es necesario en este punto enfatizar el enfoque de la selección hacia el trabajo; no se debe profundizar en aspectos de personalidad desde el punto de vista clínico, ya que se estaría dejando de lado el principio ético de no invasión a la privacidad. Se deben indagar sólo aquellos aspectos de la personalidad relacionados con el futuro desempeño en el empleo.
- **Conocimientos:** de acuerdo con este criterio, se tomarán en cuenta los conocimientos básicos requeridos para poder ingresar a un empleo.
- **Aptitud:** es la predisposición de una persona para adquirir determinada habilidad o comportamiento; existe sin ejercicio, sin formación ni aprendizaje.

---

<sup>12</sup> Para ampliar información sobre este tema el lector puede remitirse al módulo "Punto de partida de la formación laboral: Evaluación de Ingreso" de esta misma serie.



- Capacidad y habilidad –adquirida a partir del desarrollo de una aptitud– que la persona tenga posibilidades de desarrollar en el trabajo
- Nivel de desarrollo educativo y preparación vocacional específica que el futuro trabajador debe tener.
- Preferencia para desarrollar ciertos tipos de actividades o experiencia considerada necesaria para lograr el buen desempeño en el trabajo.
- Actitud de la persona ante la organización empresarial.
- Interacción con el medio.

Cuando se trata de personas con discapacidad, es conveniente realizar una exploración exhaustiva de cada área y sus diferentes componentes.

En empresas en las cuales aun se utilizan técnicas de análisis de puestos, se deben determinar las características de los mismos: tareas, requisitos de instrucción, requisitos de formación complementaria (idiomas, manejo de computador) requisitos de experiencia laboral, requisitos físicos, requisitos intelectuales, factores de eficiencia. En segundo lugar, deberán estipularse con toda precisión las condiciones de trabajo; ellas comprenden, principalmente, las condiciones físicas, las condiciones sociales y las condiciones financieras del puesto de trabajo.

En algunas ocasiones las empresas cuentan con una base de análisis y descripciones de puestos, por lo cual no será necesario hacerlas especialmente. Probablemente sea necesario, sí, en esos casos, profundizar en algunos aspectos para determinar la posibilidad de ingreso de una persona con discapacidad.

Sin embargo, cuando se han identificado las competencias laborales, es necesario partir de los resultados u objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas en los trabajadores.

Una vez realizado el análisis del trabajo, ya sea por calificación del trabajador o por competencias para el desempeño, se debe determinar cuáles son las discapacidades compa-





tibles, es decir, aquellas que permiten el cumplimiento del trabajo. A partir de esta información, se puede determinar: si la discapacidad de la persona es “compatible” con el trabajo y si la empresa está dispuesta a contratar personas con discapacidad.

La institución de formación profesional puede jugar un papel importante en la ubicación laboral de las personas con discapacidad; cuenta con un listado de los alumnos que tienen disponibilidad para trabajar y se considera que son competentes para atender la demanda del sector productivo.

Será necesario realizar una especie de “ordenamiento” de alumnos, a fin de determinar quiénes son los que más se acercan al perfil esperado por las empresas.

La información sobre las características de las personas que aspiran al trabajo es proporcionada generalmente a través de técnicas específicas de selección, pero en el caso de formación profesional, estos datos pueden recopilarse de fuentes ya existentes en la institución acerca de los alumnos; tal es el caso de evaluaciones durante la formación, calificaciones, curriculum vitae de los alumnos.

A continuación se detallan algunas fuentes existentes en la formación profesional que pueden utilizarse:

- Evaluación de ingreso a la formación profesional, para determinar: identificación personal, tipo y nivel de deficiencia, apoyos requeridos, aspecto socioeconómico, historia laboral, aspecto médico (diagnóstico, pronóstico, necesidad de tratamiento médico, contraindicaciones en cuanto a condiciones de trabajo), aspecto psicológico.<sup>13</sup>
- Procedimientos de orientación vocacional-ocupacional, para determinar los intereses, motivaciones y prioridades que mueven a los alumnos a la búsqueda de empleo.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Para ampliar información el lector puede remitirse al módulo “Punto de partida de la formación laboral: Evaluación de ingreso” de esta serie.

<sup>14</sup> Para ampliar información el lector puede remitirse al módulo “Orientación vocacional-ocupacional” de esta serie.

- Evaluaciones realizadas por los docentes durante la formación, ya sea respecto del nivel de rendimiento como de las actitudes de los alumnos.<sup>15</sup>
- Curriculum vitae de cada alumno, para determinar aquellas experiencias extracurriculares que lo ayuden en el desempeño del trabajo; entre ellas, sus antecedentes laborales, sus antecedentes educativos, la formación complementaria que hayan cursado y por supuesto sus referencias, tanto personales como laborales.

Cuando la selección es realizada por un equipo interdisciplinario, en algunas ocasiones se puede requerir la utilización de técnicas específicas. Se detallan a continuación las técnicas que se utilizan habitualmente para la selección referida:

- Entrevistas
- Pruebas de conocimientos o de capacidades para evaluar la cantidad y la calidad de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos a través de la educación formal, de la formación profesional y de la práctica o del ejercicio.
- Tests psicométricos, que se basan en el análisis de muestras del comportamiento y proporcionan medidas objetivas y estandarizadas.
- Tests de personalidad, que analizan las diversas características de una persona, determinadas por el carácter y por el temperamento.
- Técnicas de simulación, para medir en forma directa el desempeño en el trabajo.<sup>16</sup>

Puede suceder que las empresas en aplicación de normas nacionales sobre equiparación de oportunidades soliciten de manera expresa que los ocupantes del trabajo sean personas con discapacidad. Es el caso, por ejemplo, de programas del Estado o de empresas que

---

15 Para ampliar información el lector puede remitirse a los siguientes módulos de esta serie: "Construcción de una pedagogía para la integración", "Seguimiento en la formación y en el trabajo de las personas con discapacidad", "La participación de los miembros de la comunidad escolar en la integración normalizada de las personas con discapacidad en Instituciones de Formación Profesional"

16 Para complementar información el lector puede remitirse al módulo "Orientación vocacional-ocupacional" de esta serie.





cumplen las reglamentaciones vigentes en cuanto al porcentaje en el llenado de vacantes por parte de personas con discapacidad. En esos casos la selección seguirá los estándares de desempeño establecidos.

En etapas iniciales de integración laboral, será conveniente la integración en empresas que ya tienen en su plantilla de trabajadores a personas con discapacidad, o empresas que manifiesten expresamente su deseo de incorporarlas.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, será necesario buscar activamente empresas con posibilidades de incorporar personas con discapacidad.

Es preciso realizar un proceso de sensibilización a nivel de las empresas y programas del Estado. Se debe realizar un esfuerzo en tal sentido con los actuales y los potenciales empleadores de personas con discapacidad. Ello requiere realizar un relevamiento de las empresas que incluyen en su nómina a personas con discapacidad, determinar cómo ha sido su desempeño y también las adaptaciones necesarias para obtener eficiente desempeño de ese trabajador. Una vez recabada la información será preciso divulgarla a través de los departamentos de personal de las empresas y utilizando materiales informativos ágiles.

En este sentido es imprescindible la coordinación entre entidades de formación, centros de rehabilitación, empresas integradoras y programas del Estado, a efectos de lograr una sensibilización más extendida. Esta coordinación no sólo será necesario realizarla dentro del ámbito Trabajo, sino que se deberán realizar también acciones intersectoriales (a nivel de salud, educación, seguridad social).<sup>17</sup>

También es necesario determinar la disposición de los empresarios para contratar personas con discapacidad y descubrir sus prejuicios y sus temores.

---

<sup>17</sup> Para ampliar información el lector puede remitirse al módulo “Organización de redes de servicios para la integración” de esta serie.



## 1.2 ADAPTACIONES <sup>(18)</sup>

El perfil de la persona seleccionada revelará en algunas ocasiones la necesidad de realizar algunas adaptaciones en el empleo, para optimizar sus posibilidades de desempeño.

En muchos casos sólo son necesarias adaptaciones sencillas, que pueden efectuarse sin mucho gasto.

El principio básico de toda adaptación en el trabajo es asegurar el desempeño óptimo del trabajador, suprimiendo completamente o reduciendo a un nivel tolerable exigencias que impone el empleo y para las cuales la discapacidad es limitante.

Hay cuatro grupos básicos de exigencias que plantean los empleos, lo cual conduce al establecimiento de cuatro principios generales de carácter práctico relativos a adaptaciones en el trabajo.

---

<sup>18</sup> Para ampliar información sobre Adaptaciones en el trabajo, el lector puede remitirse al siguiente módulo de esta misma serie: "Seguimiento en la formación y en el trabajo de las personas con discapacidad".





EXIGENCIAS EN EL TRABAJO	PRINCIPIOS GENERALES
1. Los casos que imponen al trabajador algún tipo de acción que implica el uso de una parte del cuerpo que la persona con discapacidad no puede emplear sino con un esfuerzo desmedido, a raíz de alguna limitación física.	Si una acción plantea el uso de una parte del cuerpo que el trabajador no puede utilizar adecuadamente a causa de su discapacidad y la acción no puede suprimirse, deberá modificarse el procedimiento que se emplee para realizarla, de forma que: <ul style="list-style-type: none"> <li>— se encargue de la acción otra parte del cuerpo capaz de ejecutarla;</li> <li>— se busque otra manera de ejecutar la acción con la parte del cuerpo afectada, pero que requiera menos esfuerzo.</li> </ul>
2. Los casos en que el trabajador debe reconocer algún tipo de señal que indica cómo, cuándo y dónde tiene que intervenir, mediante el empleo de un sentido con deficiencias o con severa disminución.	Si la orden para ejecutar la acción se recibe a través de señales percibidas por algún sentido defectuoso (por ejemplo, la vista o el oído), podrán transmitirse las señales por otros medios, o proporcionar a la persona con discapacidad ayudas que compensen su insuficiencia visual, auditiva, etc.
3. Los casos en que el trabajador tiene que decidir cómo tiene que intervenir y no puede hacerlo a raíz de alguna discapacidad que se lo impide.	Si la discapacidad de la persona le impide adoptar las decisiones necesarias: <ul style="list-style-type: none"> <li>— podrían simplificarse las decisiones de tal manera que la persona pudiera adoptarlas;</li> <li>— si ello no es factible, podría reorganizarse el trabajo para que otro trabajador tome las decisiones más importantes.</li> </ul>
4. Las exigencias que se derivan del ambiente en que se realiza el trabajo no pueden ser afrontadas por la persona con discapacidad sin riesgos o esfuerzos excesivos.	Si el ambiente de trabajo implica esfuerzos o riesgos a los que no puede hacer frente la persona con discapacidad, podría suprimirse su causa o proteger al trabajador contra ellos.

Fuente: OIT. Adaptación de Empleos para Inválidos. Ginebra, 1976.

Se puede tener la impresión de que la adaptación en empleos para las personas con discapacidad es un proceso complicado, que requiere gran número de conocimientos poco corrientes y de recursos financieros importantes. Sin embargo, no siempre es así porque implica fundamentalmente imaginación, creatividad y capacidad para responder a las necesidades que vayan surgiendo, encontrando las posibilidades y recursos a la mano para lograr las adaptaciones. En esta actividad es de suma importancia la complementación de saber entre la persona con discapacidad, otros trabajadores, los supervisores de la producción y el personal docente de instituciones de formación para el trabajo que realicen integración normalizada de personas con discapacidad.

Por otra parte, la adaptación del empleo no supone siempre para el trabajador un largo período de entrenamiento ni de experiencia práctica. Una vez conocidas las modificaciones que hay que realizar, cualquier persona puede sugerir la manera de llevar a cabo la modificación (incluso, y fundamentalmente, la propia persona con discapacidad).

En el proceso de adaptación, se debe determinar: para quién deberá adaptarse el trabajo; qué parte del empleo o de los empleos necesitan adaptación; cómo deberá efectuarse la adaptación.

La experiencia ha demostrado que el costo de la adaptación, en muchos casos en que se realiza con éxito, ha sido sorprendentemente bajo.

Otros recursos humanos que puedan apoyar la adaptación de los empleos son:

- Médico: establece cuáles son las desventajas y las relaciona con las condiciones exigidas por el empleo.
- Selector de personal: identifica a los trabajadores que pueden necesitar una adaptación del empleo, compara su capacidad con las condiciones exigidas por el empleo y propone las posibilidades de empleo que, una vez adaptados, podrían convenir a los trabajadores con discapacidad.
- Ingeniero industrial: estudia la forma en que puede adaptarse el empleo y organiza el trabajo principal para llevarlo a cabo.
- Técnico en Seguridad: determina las adaptaciones necesarias en cuanto a protecciones y prevención de riesgos.



- Director de fabricación: coordina los esfuerzos que se realizan, los pone en conocimiento de la dirección, explica la política que debe seguirse y obtiene la ayuda financiera necesaria y la contratación del personal que se requiera.

En forma simultánea, es necesario establecer la coordinación con los centros de rehabilitación y los servicios públicos de salud y empleo. Estas entidades suelen trabajar aisladamente, de manera que algunos de los servicios que se prestan a las personas con discapacidad se duplican y otros, en cambio, no existen en ninguna parte. No pueden conseguirse resultados óptimos sin un alto grado de coordinación de esfuerzos y mientras el personal de dichos servicios no se una para encontrar las soluciones más adecuadas a los problemas de la adaptación. <sup>(19)</sup>



---

<sup>19</sup> Para ampliar información el lector puede remitirse al módulo “Organización de redes de servicios para la integración” de esta misma serie.

### 1.3 INDUCCIÓN

Este proceso pretende facilitar la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde trabajará.

Se trata de integrar a un trabajador de la empresa por medio de acciones programadas con un supervisor inmediato, un instructor o un compañero con experiencia, según las necesidades de la persona y de la empresa.

En este proceso se proporciona al trabajador toda la información referente a su trabajo: la organización para la cual va a trabajar, cómo funciona, cuáles son las normas y las directrices existentes, la importancia del trabajo a realizar y su buen desempeño dentro de la organización, las instalaciones generales del trabajo, el lugar físico donde irá a trabajar, sus compañeros de trabajo y sus superiores.

Cuando se aspira a integrar a una persona con discapacidad, así como para todo trabajador, el proceso de inducción reviste gran importancia, debido a que permite: la reducción del tiempo de adaptación de la persona al trabajo que se le asigna; la reducción del número de renuncias o de sanciones por desconocimiento de las reglas; ambientar al trabajador disminuyendo las posibles tensiones provocadas por la nueva situación.

Al estructurar un programa de inducción para personas con discapacidad se debe tener siempre como punto de referencia el objetivo central que se persigue, a saber, facilitar la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador. Para ello, es preciso tomar determinadas precauciones, a efectos de obtener los resultados que se desea alcanzar.

Entre las precauciones se pueden destacar:

- Tener en cuenta las características de la persona que se integra al trabajo, así como el tipo y nivel de deficiencia que presenta
- No crear expectativas falsas al trabajador
- No utilizar el proceso de integración de la persona con discapacidad como elemento de publicidad para la empresa



- Dar información realista acerca del empleo y de la empresa
- Encarar el proceso de integración en forma previa o simultánea al ingreso del trabajador. No llevarlo a cabo largo tiempo después del ingreso del trabajador a la empresa.
- Dosificar la información: no darla en tan poco tiempo que el trabajador no la pueda asimilar por completo, pero no omitir información que pueda ser de crucial importancia.
- La persona encargada de la inducción debe conocer directamente el trabajo y estar en contacto con el futuro trabajador. Debe estar suficientemente informado para contestar las preguntas que éste le plantee.
- Motivar a los trabajadores que ingresan para que planteen sus dudas. -Explicarles que es de esperar que surjan interrogantes, por tratarse de una situación nueva.

En el proceso de inducción será fundamental la coordinación entre: los docentes de formación profesional, los equipos interdisciplinarios que actúan como servicios de apoyo a la integración en la institución, los supervisores o jefes directos en la empresa.

Será necesario tener en cuenta aspectos específicos según el tipo de discapacidad, como se discrimina seguidamente: <sup>(20)</sup>

*Para personas con discapacidad visual:*



Será preciso indicarles:

Cómo llegar sin dificultades a su lugar de trabajo

Cómo es la disposición del lugar de trabajo

Cómo están dispuestas las herramientas o materiales de trabajo

Cómo están dispuestos y cómo se utilizan los dispositivos de seguridad

---

20 Para ampliar información el lector puede remitirse a los siguientes módulos de esta misma serie:

Construcción de una pedagogía para la integración

Punto de partida de la formación laboral: Evaluación de Ingreso

La participación de los miembros de la comunidad escolar en la integración normalizada de personas con discapacidad en las Instituciones de Formación Profesional.



Acompañarlas durante los primeros días durante la realización del trabajo.

Sustituir las señales visuales por señales auditivas, toda vez que ello sea posible.

Transcribir manuales y folletos al sistema Braille o grabarlos en cassettes.

*Para personas con discapacidad auditiva:*



Si están acostumbradas a comprender por el movimiento de los labios (lectura labial), es probable que no se presenten dificultades mayores, siempre que se tenga el cuidado de hablarles de frente.

Si solamente conocen el lenguaje de señas y no hay nadie en el establecimiento que lo sepa emplear será necesario recurrir a la escritura o a los gestos para dar instrucciones.

Las señales auditivas deberán sustituirse por señales visuales.

*Para personas con discapacidad motriz:*



Mostrar los lugares de acceso a la empresa que permitan el ingreso de sillas de ruedas, así como las instalaciones más amplias donde poder transitar o permanecer.

Si hay baños adaptados, indicar cuáles son.

Observar la altura y los dispositivos especiales del mobiliario, maquinaria y herramientas.

Pedir recomendaciones a los propios involucrados acerca de la mejor disposición y ubicación de los materiales y herramientas de trabajo.

*Para personas con discapacidad intelectual leve:*



Complementar las reuniones grupales con entrevistas individuales.

Dosificar la información

Explicar en detalle cada procedimiento

Explicar en detalle las normas de seguridad

Acompañar las explicaciones teóricas con demostraciones

Exhibir muestras de trabajos terminados.





## 2. EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO EN EL TRABAJO

“La evaluación de desempeño es la 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. Consiste en un proceso que cubre un período determinado, en el que se confrontan las acciones realizadas por el evaluado, en relación con las funciones que le han sido asignadas, determinando sus aciertos y fallas con el fin de mejorar su rendimiento laboral.” <sup>(21)</sup>

### *Normas y evaluación de la competencia laboral*

*“El estándar es la base del concepto de competencia, ya que constituye el elemento de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. La competencia incluye en general a varios tipos de estándares, reproducibles en diferentes contextos (puestos de trabajo, empresas) y que conforman la norma. La norma es entonces un conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos.*

*Tradicionalmente, en la educación basada en la oferta, la norma surgía de la propia institución educativa y hacía más hincapié en la teoría y el conocimiento que en la aplicación práctica en el lugar de trabajo. Al contrario, la norma de competencia parte de la puesta en práctica de conocimientos y habilidades. En consecuencia, parte de realidades heterogéneas y constituye los elementos en común de estas.*

*[De acuerdo a la clasificación de los tres modelos básicos de competencia, se derivan los respectivos tipos de normas con características diferenciadas, tal como se especifica en el siguiente cuadro:]*



---

21 Agudelo Mejía, S. Terminología básica de la formación profesional. Montevideo: Cinterfor, 1996.

*Diferencias de normas entre tipos de competencia:*

<b>FUNCIONAL</b>	<b>CONDUCTISTA</b>	<b>CONSTRUCTIVISTA</b>
Normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por la industria	Grupos de competencia desarrollados por investigación basada en excelentes ejecutores	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones y que incluye a la población menos competente
Normas basadas en resultados (referencia a criterio)	Normas orientadas a resultados (validadas por criterio)	Normas construidas a partir de resultados de aprendizaje
Normas de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo)	Proceso educacional (desarrollo de competencia)	Procesos de aprendizaje por alternancia en planta
Marca fija de rendimientos competentes, convenida sectorialmente	Especificaciones de rendimiento superior definido por investigación educativa	Especificaciones definidas por los alcances logrados en planta por los trabajadores
Producto: competencias duras	Producto: competencias blandas	Producto: competencias contextuales

Fuente: Hetcher, 1992.

*(...)La evaluación es la parte complementaria a la norma y se refiere al conjunto de evidencias: es la verificación de si se ha cumplido o no con las especificaciones establecidas. La evaluación permite la comparación-discriminación entre ambos grupos por una parte y por la otra, constituye una medición de la distancia que al individuo le falta recorrer ante la norma. Las formas de evaluación incluyen desde las actividades diarias hasta los sistemas estadísticos más complejos.*"<sup>(22)</sup>

<sup>22</sup> Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996.



A diferencia de la evaluación tradicional, en la evaluación por competencias interesa la comparación por el resultado preestablecido, que no es el promedio de un grupo de individuos sino que corresponde a los objetivos de la organización. Por lo tanto es una evaluación individualizada.

Por otra parte, no se clasifica porcentualmente; se tiene que cumplir con todas las normas. Esto da base a un proceso de aprendizaje permanente. No interesa recoger evidencias de cuánto el individuo ha aprendido (el saber) sino el rendimiento real que logra, es decir, el saber hacer.

La evaluación basada en la competencia puede y debe hacerse en el sitio de trabajo.

*"Los métodos de evaluación más frecuentemente usados para las competencias son:*

- a. Observación del rendimiento*
- b. Pruebas de habilidades*
- c. Ejercicios de simulación*
- d. Realización de un proyecto o tarea*
- e. Preguntas orales*
- f. Examen escrito*
- g. Preguntas de elección múltiple*

*Los tipos de evidencias en la evaluación de competencias son:*

- a. Del rendimiento*
- b. De conocimiento*
- c. Directa*
- d. Indirecta*
- e. De apoyo*
- f. Complementario*
- g. Histórica*

*(...) Se han identificado tres principios básicos para llegar a una evaluación apropiada de la competencia laboral (Hager, 1995):*

- 1. Es preciso seleccionar los métodos directamente relacionados y los más relevantes para el tipo*



de desempeño a evaluar. Es decir, escoger de los siguientes grupos de métodos: i) técnicas de preguntas; ii) simulaciones; iii) pruebas de habilidades; iv) observación directa; v) evidencias de aprendizaje previo.

2. Cuanto más estrecha sea la base de evidencias, menos generalizables serán los resultados para el desempeño de otras tareas. Se recomienda entonces usar una mezcla de métodos que permitan la inferencia de la competencia.

3. Para poder cubrir varios elementos de competencia, conviene usar-donde sea posible- métodos holísticos o integrados de evaluación. Esto permite que la evaluación alcance un mayor grado de validez y al mismo tiempo resultará más barato y eficaz. La integración significa la combinación de conocimiento, comprensión, resolución de problemas, habilidades técnicas, actitudes y ética en la evaluación.”<sup>(23)</sup>

### Ejercicios

1. Describa el proceso de integración laboral de las personas con discapacidad como trabajadores dependientes.

### Aplicación

1. Comente estrategias que se utilizan en su entorno para propiciar este proceso de integración laboral.

---

23 Fuente: Mertens, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996.





- AGUDELO MEJÍA, S. Terminología básica de la formación profesional. Montevideo: Cinterfor, 1996.
- CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill, 1992.
- CINTERFOR. Normas Uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad. Montevideo, 1997. (Documento de referencia, 5).
- DESSLER, G. Administración de personal. México: Prentice-Hall, 1994.
- FRANCO DE MACHADO, C. Prácticas de inclusión social. Montevideo, 1997.
- GIBSON, J.; IVANCEVICH, J; DONNELLY, J. Organizaciones: Conducta, estructura, proceso. México: Mc Graw-Hill, 1992.
- MERTENS, L. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor, 1996.
- OIT. Adaptación de empleos para inválidos. Ginebra, 1976.
- REGUERA, L. Marco de referencia para la equiparación de oportunidades de las personas con discapacidad en el mercado de trabajo. Ginebra, OIT, 1997.



Seminario Taller sobre Metodologías de Análisis Ocupacional, 15-17 Mayo 1995.  
Documentos.--Montevideo: MEC/Dirección de Educación, 1996. (Aportes a  
la Educación Nacional, N° 7)

Tokman, V. El trabajo de los jóvenes en el post-ajuste latinoamericano. Boletín  
Técnico Interamericano de Formación Profesional, Montevideo, n.139-140,  
1997. p. 7-23.

