

MORDER AL PERRO

GUÍA DE TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA
DESDE LA GESTIÓN DE

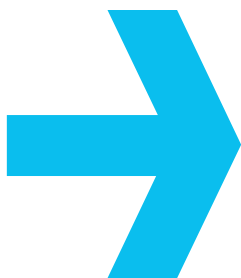
DIVERSIDAD



Octubre | 2021

Por José Beltrán

CONTENIDO



| | |
|--|----|
| • Prefacio | 5 |
| • ¿De Qué Hablamos Cuando Decimos Gestión De Diversidad? | 10 |
| • Los Siete Principios del Diseño Universal | 20 |
| • Hablemos de Ventajas | 30 |
| • Hacia Una Estrategia de Gestión de Diversidad Del Talento | 34 |
| • Claves Para La Inclusión De Personas Con Discapacidad En Tu Entorno Productivo | 38 |
| • El Diagnóstico en la Gestión De Diversidad | 44 |
| • Tipo de Discapacidad | 52 |
| • Desmontar Un Par De Mitos | 56 |
| • Conclusión | 58 |



Esta guía se elaboró en el marco del proyecto “Por una Formación Técnico Profesional Inclusiva en República Dominicana”, ejecutada entre la Fundación Francina y La Red Iberoamericana de Entidades de Personas con Discapacidad Física (La Red). Con financiación de la Unión Europea, a través de la AECID.

Las opiniones expresadas en esta guía no representan en ningún modo la opinión oficial de la Unión Europea ni de la AECID. Son única y exclusivamente responsabilidad de su autor.

PREFACIO

Muchos años atrás, un hombre en silla de ruedas, una mujer con bastón blanco o una señora comunicándose por señas representaban una parte de la población que podía generar incomodidad. En cualquier comunidad del país, sea campo o ciudad, lo típico era esperar un milagro, asistencia estatal o la reclusión.

Siempre recuerdo que en los días en que quedé ciego un vecino se acercó a mi familia con dos preocupaciones:

¿Y ahora...? Y la segunda, ¿y por qué ustedes no van al Despacho de la Primera Dama para que le regalen una silla de ruedas?

A la segunda mis padres contestaron con agilidad, “mis piernas estaban bien”. El vecino les dijo, “Sí, pero para que les den algo, uno nunca sabe”.

El “Que les den algo” y el “Uno nunca sabe”, resumen lo que representó por mucho tiempo la discapacidad en distintos niveles sociales. Aunque con cada vez más frecuencia, desaparece de escena esa visión tan llena de bajas expectativas, todavía sigue apareciendo la pregunta ¿Y ahora...?

Ocurre en los centros educativos. Llega una niña con discapacidad auditiva y el personal docente se pregunta ¿Y ahora...?

Pasa en la familia. El adolescente pierde la vista de repente; la madre y el padre se preguntan ¿Y ahora...?

Al negocio llega una clienta con muletas. El equipo de ventas también se pregunta ¿Y ahora?

Una persona responde a la solicitud hecha por tu empresa en LinkedIn.

Al acudir a la entrevista es evidente que tiene discapacidad. Te pregunto, ¿Y ahora...?

A lo largo de este documento trataremos de contestar a esa y otras preguntas. Sobre todo, nos centraremos en ofrecerte herramientas, anécdotas y medios para que la misión de transformar tu empresa o institución parta desde la gestión de diversidad.

Te propongo que al final de esta conversación digamos juntos ¿Y ahora...? Solo que en esta ocasión lo cargaremos de reto, de voluntad de innovar y de disposición a transformar tu entorno laboral. Pero me estoy adelantando.

Imagino que desde el principio estás preguntándote por qué Morder Al Perro. La respuesta viene de las clases de redacción periodística en la universidad.

Cuando veíamos los criterios de noticia, es decir, cuándo una información es relevante o no, un profesor citaba la frase de William Maxwell Aiken: “Que un perro muerda a un hombre no es noticia, pero que un hombre muerda al perro, eso sí que es noticia”. Claro, esa idea ha cambiado un poco, con el tiempo es cada vez más común esto último.

Pero en aquel momento, William se refería a lo que hoy consideramos disruptivo. Proponía que el hecho fuera singular, innovador.

Al momento de idear la guía que te presentamos, nos preguntamos cómo podrían las empresas e instituciones morder al perro en la gestión del talento. La diversidad fue la respuesta que encontramos.

Allá afuera lo más común es encontrarte con personas que tienen anécdotas refiriéndose a las razones por las que no ocuparon un puesto laboral. Las historias menos comunes son aquellas en las que el clima organizacional se define por la diversidad y la participación productiva de profesionales con distintas condiciones físicas, sensoriales o cognitivas.

Antes de continuar, también conviene que especifiquemos por qué centrarnos en una guía desde el punto de vista de la gestión de diversidad del talento más que un manual centrado en la inclusión laboral. Lo que estamos proponiendo va mucho más allá de adoptar acciones inclusivas; sugerimos invertir en la construcción de equipos de trabajo capaces de optimizar sus competencias desde la multiplicidad de valores, caracteres, destrezas sociales, profesionales y funcionales, así como diferentes intereses.

Como puedes percibir, te invitamos a contar una historia basada en empresas e instituciones que transforman sus entornos y agregan valor a los bienes y servicios que ofrecen, mediante la diversidad.

Por eso, hemos trazado una ruta que en todo momento te servirá para saber dónde estás y cómo contestar a la pregunta ¿Y ahora...? Empezaremos con un apartado lo más explícito posible sobre conceptos en torno al tema y su aplicación en el contexto de la gestión del talento y del fortalecimiento de las empresas.

También nos centraremos en darte algunas claves para comprender en qué beneficia a la empresa o industria implementar políticas de gestión de diversidad e inclusión laboral. Aquí veremos buenas prácticas locales e internacionales.

Luego, abordaremos aspectos normativos, incentivos fiscales e interpretaciones de las normativas. Te prometo que este apartado será breve, pero bastante enriquecedor.

Continuaremos con acciones concretas para impulsar una política de gestión de diversidad a lo interno de tu organización. Será un paso a paso en el que partiremos de la decisión de consolidar equipos diversos hasta la evaluación de nuestro entorno de trabajo y los ajustes recomendables. En el camino cruzaremos por el diseño de perfiles laborales y la evaluación de puestos acordes a las destrezas.

Finalmente, hemos hecho una síntesis de acciones directas que tan pronto las pongas en marcha, te servirán para medir el impacto de tu iniciativa. Te doy mi palabra de que será sencillo, acorde a tus recursos y sobre todo, coherente con los tiempos y las demandas de los entornos laborales de nuestro país.

Antes de entrar definitivamente en materia, nos queda solo una pregunta por contestar:

¿Por qué hacer esta guía?

Esa pregunta tiene tres respuestas. Primero, la Fundación Francina y el resto de organizaciones que implementan el proyecto “Por Una Formación Técnico-Profesional Inclusiva” (FOCO) coinciden en que las empresas precisan de acompañamiento y material guía para obtener los mejores resultados en las contrataciones de personas con discapacidad que impulsen.

En segundo lugar: durante mucho tiempo, profesionales de distintas áreas hemos conversado sobre la necesidad de aportar un contenido sencillo, anecdótico y didáctico sobre la contratación desde una perspectiva de diversidad.

En tercer lugar: la guía representa un mecanismo idóneo para que la conversación entre sector público, privado y sociedad civil gire en torno a un marco conceptual común. Esto permitirá que el diálogo se centre en el fondo más que en la forma, lo que facilitará la construcción de un modelo país que estimule la participación igualitaria de todas las personas en el aparato productivo.

MORDER AL PERRO

GUÍA DE TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA
DESDE LA GESTIÓN DE
DIVERSIDAD



Octubre | 2021

Por José Beltrán





¿De qué hablamos cuando decimos **Gestión De DIVERSIDAD** ?



Hay dos referencias literarias que pueden demostrar el poder que tienen las palabras correctas. Una aparece en el libro *Crónicas De Terramar* de la escritora estadounidense Úrsula K. Le Guin. Se trata de una serie de cinco novelas que cuentan la historia de un aprendiz de mago desde la infancia hasta su vejez.

Parte de su aprendizaje en la academia tiene que ver con saber que la palabra correcta garantiza la eficacia de un conjuro. También señala que conocer o no una palabra hace la diferencia entre tener poder o no.

Pero como esto no es una clase de literatura, aquí lo importante es comprender que conocer los matices entre conceptos como discapacidad y minusvalía o incapacidad erigen o destruyen barreras sociales. Si el primer ejemplo se refiere al poder en las palabras, el segundo tiene que ver con las barreras de comunicación.

En la *Ciudad Ausente*, novela del escritor argentino Ricardo Piglia, los conceptos cambian todo el tiempo. Esa alteración de las palabras hace que la gente de esa ciudad viva bajo una profunda inestabilidad y sea incapaz de avanzar.

En torno a la gestión de la diversidad sucede algo similar. Desde hace un tiempo el concepto de “inclusión” aparece en todas las líneas discursivas. Sin embargo, el sobre uso le ha hecho ir perdiendo significado.

Por eso, aquí se propone rescatar el sentido del concepto y vincularlo a las acciones. Como dice el comediante español, Goyo Jiménez “No lo digo, lo hago”.

Hace unos meses el administrador de una institución dijo que su entidad estaba siendo cada vez más inclusiva. Para demostrarlo contó que en una ocasión se detuvo a comprar algo en una esquina de la ciudad y quien le atendió era un MUDITO.

El incumbente, conmovido, decidió darle trabajo. Así que, desde ese momento su organización es inclusiva.

De acuerdo con las definiciones de diversas entidades internacionales, la inclusión implica la participación en condiciones de igualdad en los distintos espacios de la convivencia social. Supone la garantía de acceso al libre ejercicio de ciudadanía; desde la autonomía en entornos académicos y familiares hasta contextos laborales y de cualquier otra

índole.

Esta definición se construyó a partir de conceptualizaciones como las hechas por el Sistema de las Naciones Unidas. Y es la que se utilizará a lo largo de esta guía, a falta de una definición establecida por la legislación dominicana.

Aquí conviene volver al administrador de la institución. Según sus propias palabras, la entidad ahora es inclusiva, es decir, cuenta con los medios para que cualquier persona, sin importar su condición física, sensorial o cognitiva participe de manera igualitaria en las labores cotidianas.

Ironía al margen, es fundamental comprender que el mero acto de contratar a una persona con discapacidad no convierte a la empresa en inclusiva. Aunque, claro, es un paso más; solo que si se hace del modo inadecuado, podría ser una pisada en falso que haga cerrar las puertas a la transformación organizacional.

Un concepto que también conviene tomar en cuenta es el de discapacidad. A lo largo de la historia, este ha tenido diversas evoluciones, pasando desde enfoques vinculados a la vergüenza hasta perspectivas relacionadas con la búsqueda de una pseudo normalidad.

Con respecto a esta última perspectiva, es recomendable ver el documental producido por Michelle y Barack Obama, *Crip Camp: A Disability Revolution*. Se trata de una pieza audiovisual que cuenta cómo la experiencia de un grupo de jóvenes con discapacidad a finales de la década de los 60 en un campamento de verano les cambió la vida. Y ese cambio evolucionó hasta la mayor política de igualdad de oportunidades jamás hecha en los estados Unidos.

En el documental, una de las participantes cuenta que en su entorno familiar y escolar solían dividir a las personas de acuerdo a los niveles de autonomía que tuvieran. La independencia les acercaba a la “normalidad”. Así, una persona con poliomielitis era más normal que una con discapacidad severa. En consecuencia, se generaban escalas de división social que trascendían de la casa o el aula.

Las experiencias y análisis realizados a lo largo de los años han permitido que el concepto evolucione. Hoy la definición de discapacidad que se acepta internacionalmente y para fines de esta guía plantea que: La discapacidad es el resultado de la interacción entre la condición de

la persona y las barreras del entorno.

Aquí hay que hacer una parada. Ese concepto está dividido en varias partes:

- La discapacidad es un resultado, no la naturaleza de la persona.
- Depende de una interacción entre elementos que no dependen de quien posee la discapacidad. Quiere decir que en cualquier momento un individuo cualquiera podría adquirir una discapacidad si se ve en situación de que su condición física, sensorial o cognitiva se relacione con las barreras de su entorno.
- Ante todo, la discapacidad es un factor separado de la persona. Es decir, al definir a Juan, María o Índigo, lo que prima es su condición de ser humano.

Pareciera obvio, pero al establecer este criterio se colabora con el desmonte de la idea que divide a individuos entre quienes poseen o no una condición. Así, una mujer con discapacidad físico motriz es una persona que debido a una situación de movilidad precisa de herramientas de apoyo para desplazarse.

Por esta razón, puertas estrechas, escalones o topes en medio del camino representan barreras difíciles de sortear. Quiere decir que la relación entre su condición física y los obstáculos que afronta cada día son su discapacidad.

Tan pronto la puerta es más grande, se eliminan el tope y los escalones, ella vuelve a ser completamente autónoma.

En la evolución del término discapacidad se han utilizado como sinónimos palabras como Minusvalía. Seguro que alguna vez has escuchado decir: “Ay ombe, lo que pasa es que ese está inválido”.

Hasta hace poco tiempo, algunas leyes dominicanas se referían a las personas con discapacidad como “quienes padecen invalidez” o son minusválidos. Muchas normativas que utilizan esta terminología permanecen vigentes.

Para comprender mejor cuál es la diferencia entre discapacidad y minusvalía, haz el siguiente ejercicio:

- Imagina que estás en un cuarto muy oscuro.
- Estás en una silla, con pies y manos amarrados.
- La puerta de salida del cuarto está a más de cinco metros.
- La puerta no tiene llave, pero está cerrada.

En este momento tú tienes una invalidez. La puerta está ante ti, pero no tienes los medios para acceder a ella.

Ahora, en ese cuarto oscuro hay una vara que consigues sujetar. Valiéndote de toda tu habilidad te empujas hacia la puerta hasta tener el apoyo necesario para abrirla y salir de manera autónoma.

¡Felicidades! Has dejado de tener una minusvalía para tener una condición en la que con las herramientas adecuadas serás una persona completamente autónoma.

La autonomía se desarrolla con el tiempo. La profesora de orientación y movilidad de una mujer ciega que tenía prisa por comprender los trucos para desplazarse de forma ágil con el bastón, le dijo: Mira, para la autonomía no hay atajos.

La expresión es completamente cierta. Y aplica tanto en relación a las personas con discapacidad como en torno a procesos empresariales, institucionales, familiares y donde quiera que sea necesario contar con competencias específicas.

En cuanto a quienes vienen con alguna condición física, sensorial, cognitiva o de otra naturaleza, la autonomía está relacionada con las capacitaciones que reciba en un momento determinado de su vida. Tiene que ver con el acceso a espacios para poner en práctica sus habilidades. Y sobre todo, depende mucho del impulso que tenga la persona para resolver problemas.

Por ejemplo, es muy común que entre personas con una misma discapacidad se discutan claves para afrontar pequeños desafíos cotidianos. En un grupo de Whatsapp en el que hay estudiantes con discapacidad visual de secundaria y de nivel superior, una joven dijo: Yo no voy para el paseo. En el colegio no estoy bien. Los profesores me mandan las clases en fotos y no tengo cómo hacer la tarea.

Otra joven, que pasó por lo mismo en algún momento, le contestó:

Descarga la aplicación Supersense. Yo la uso para saber qué dice el texto de las imágenes y con eso hago las tareas de la universidad.

Esos dos mensajes despertaron una conversación que se extendió durante varias horas. En un breve lapso de tiempo, 30 estudiantes contaron sus experiencias de uso con Apps para conocer el dinero, detectar texto en imágenes y gestionar archivos en sus dispositivos electrónicos.

¿Qué tiene que ver esto con el tema de la autonomía? Lo que se dijo antes, para la autonomía no hay atajos. Es un proceso vinculado a tres fenómenos que aplican a todas las personas, tengan o no una discapacidad:

1 - Acceso a desarrollo de competencias: las que se adquieren en contextos de educación formal como la escuela; no formal, como centros de educación técnico-profesional; informal, como espacios de aprendizaje en línea.

2 - Acceso a herramientas: una impresora para el trabajo secretaría en la oficina; una tarjeta gráfica (GPU) para quienes trabajan minando criptomonedas o una línea braille para una estudiante con sordoceguera.

3 - Acceso a desafío cotidiano: una abogada especialista en consumo aprende a utilizar instrumentos legales distintos conforme se enfrenta a nuevos desafíos. Solo tras la pandemia hubo que preguntarse sobre qué tan constitucional o no es el la obligatoriedad de llevar tarjetas de vacunación. Cada una de las partes desarrolla en el debate nuevas maneras de afrontar el desafío.

Este punto anterior se expresa de un modo más claro poniendo un ejemplo del gimnasio. Como dice Goyo “No lo digo, lo muestro”. Te acabas de inscribir a un programa de entrenamiento. El primer día las rutinas te dejan con todos los músculos machacados.

Lo mismo ocurre los siguientes días. Incluso te planteas dejarlo por difícil.

Al cabo de unas semanas te das cuenta de que ya tienes pequeños trucos para descansar sin dejar de moverte en la elíptica. Descubriste que si juntas un poco las piernas al levantar las pesas tienes una sensación de comodidad que te facilita entrenar los hombros. Y te diste cuenta de que ahora al subir los tres pisos ya no tienes que pararte a

mitad para descansar.

Por eso, conviene repetir por tercera vez: “Para la autonomía no hay atajos”. Pero sí es preciso que todas las personas accedan a las herramientas necesarias para ser completamente autónomas en sus entornos personales, sociales y laborales.

Y para lograr esa autonomía, es preciso que se implementen acciones en torno a dos conceptos básicos: accesibilidad y diseño universal. Ambos están muy vinculados al entorno industrial y de innovación empresarial.

Los dos se relacionan con la Experiencia de Usuario y la usabilidad (Usability).

Es decir, tienen que ver con el modo en el que las personas acceden a bienes y servicios del modo más directo, cómodo e intuitivo posible.

Accesibilidad

La Real Academia de la Lengua (RAE) define la accesibilidad como la cualidad de ser de fácil acceso.

Claro, en el día a día de las organizaciones y de equipos desarrolladores de nuevos productos, esa explicación se eleva a otros niveles. Se ponen en consideración todo tipo de características para comprender por qué es de fácil acceso y para quién.

La idea de accesibilidad implica que todas las personas disfruten de bienes y servicios en igualdad de condiciones. Esto implica el acceso a una plaza comercial, un banco, una página web, Fornite o los computadores. En general, el término tiene tres dimensiones de funcionamiento humano: movilidad, comunicación y comprensión.

La movilidad va desde el desplazamiento autónomo en espacios cerrados hasta el libre tránsito por vías públicas. Y su diseño brinda la facultad de traslado de todos los individuos, tengan o no una discapacidad.

La comunicación supone que cada persona cuente con los medios para interactuar con otras personas o entidades. Alguien con discapacidad auditiva afronta continuamente la necesidad de acceder a herramientas

tecnológicas y metodológicas que franqueen las barreras impuestas por el lenguaje oral.

Finalmente, la comprensión se relaciona con la capacidad que todas las personas poseen para seguir instrucciones, interpretar señales o entender diversos mensajes. En sentido general, cada individuo, sin excepciones, tiene que afrontar distintos niveles de inaccesibilidad en su día a día. ¿Nunca tuviste que decir que no entiendes lo que quiso decir un libro o una película?

Casi todo el mundo siempre queda confuso con los finales en las películas de Christopher Nolan. Si entendiste *Inception*, felicidades. Para una persona con discapacidad la interacción cotidiana puede llegar a convertirse en un enigma al estilo Nolan si no se toman en consideración las medidas pertinentes de diseño universal.

“La accesibilidad proporciona flexibilidad al acomodarse a las necesidades de cada usuario y está dirigida a que el sistema esté elaborado al más amplio número de usuarios. Se abre la posibilidad de que pueda ser accedido y usado por el mayor número posible de personas, indiferentemente de las limitaciones propias del individuo o de las derivadas del contexto de uso”, Matías Sánchez.

Diseño Universal

Durante mucho tiempo los dispositivos de Apple han sido definidos como los equipos con mayor accesibilidad para personas con discapacidad. De hecho, las actualizaciones del sistema operativo IOS 14 y IOS 15 destacaron en sus novedades funciones para que todos los usuarios y usuarias pudieran aprovechar los recursos del equipo.

Así, los desarrolladores del sistema operativo se dedicaron a investigar cómo hacer para que todas las personas aprovecharan al máximo los equipos más recientes. Alguien comentó que para las personas con déficit de atención es molesto exponerse a ruidos externos.

La solución fue incluir sonidos del mar, arroyo o lluvia.

Otra persona detectó que las personas con movilidad reducida tenían mucha dificultad para utilizar la pantalla. Entonces crearon gestos más fuertes, reducción de movimiento de pantalla y funciones basadas en la presión al dispositivo.

Lograron que con inteligencia artificial clientes con discapacidad accedieran a información visual. Hicieron que personas con discapacidad intelectual pudieran configurar el dispositivo para aprovecharlo de manera más eficiente.

A la vez, personas sin discapacidad aprovechan las configuraciones de la cámara, la evolución en inteligencia artificial y los ajustes de movilidad para optimizar sus experiencias. Incluso, incluso profesionales y estudiantes emplean los sonidos de agua y lluvia en sus entornos para concentrarse, relajarse o dormir.

Este es un ejemplo bastante completo de lo que se conoce como Diseño Universal. Es decir, que esté pensado y creado para que todas las personas, sin importar su condición física, social o de otra naturaleza puedan aprovecharlo de forma igualitaria y accesible.

Como puedes ver, en ningún caso se trata de un concepto destinado únicamente a personas con discapacidad. Más bien se trata de que los bienes y servicios partan de un diseño que alcance a la mayor cantidad de clientes posible.

Todas las referencias en materia de accesibilidad señalan que es más costo efectivo crear con criterios de diseño universal que adaptar. Es decir, siempre será más caro adaptar una oficina que considerar a diversas poblaciones desde los planos.

En este punto puede que te preguntes cómo puedes hacer para que los servicios de tu organización sean accesibles. Para lograrlo, lo más recomendable es poner en marcha los principios de diseño universal. Estos son siete, y si los aplicas uno por uno, facilitarás el acceso hasta a la tripulación de la nave Enterprise.



Los Siete Principios del *Diseño* Universal.



Principio 1.

Uso Equitativo.

El diseño debe ser útil para todas las personas. Este es el principal de los principios.

En tu institución pondrán en marcha una nueva intranet. El equipo de gestión humana y el de informática calcularon que esté anclado en servidores de mucha capacidad. En la oficina instalaron equipos de transferencia de alta velocidad y pusieron en marcha una interface atractiva en la que los colores de la marca institucional se adaptan de acuerdo a la tasa de refresco de los monitores.

Al cabo de unas semanas del lanzamiento se empiezan a atascar los procesos:

- La secretaria ejecutiva no comprende cómo hacer para crear las carpetas compartidas.
- Parte del equipo de conserjería no comprende cómo dar los pasos para solicitar las compras de detergentes.
- En el equipo de archivo hay dificultades para hacer que los documentos escaneados se carguen al sistema de gestión digital.
- La plataforma no funciona con lectores de pantalla, por lo que quienes tienen discapacidad necesitan ayuda para pautar vacaciones, seleccionar el almuerzo o solicitar algún servicio de gestión humana.

Cuando se le explican las dificultades al equipo de informática, este contesta con una demostración en video. Al cabo de varios días, todas las personas están capacitadas, pero siguen sin contar con los medios para desenvolverse en la nueva plataforma.

En definitiva, solo algunas personas comprenden su uso. Una parte importante de la plantilla tiene barreras que generan inequidad.

En la verificación de equidad de uso puedes contemplar los siguientes rasgos:

- Facilitar las mismas formas de uso a todas las personas. Si no es

posible, ofrecer maneras equivalentes.

- Evitar la estigmatización o segregación de usuarios y usuarias.
- Garantizar a cada usuaria y usuario las mismas condiciones de seguridad y privacidad.
- Ofrecer un diseño agradable a todas las personas.

Principio 2.

Uso Flexible.

El diseño que ofrezcas se acomoda a una variedad amplia de habilidades y preferencias.

Eres una entidad financiera que ofrece todo tipo de servicios bancarios. Desde aperturas de cuentas de ahorro hasta préstamos personales e hipotecarios, pasando por certificados de valores.

Haz decidido que captarás clientes de 25 años en adelante. Y te propusiste construir una imagen moderna y confiable.

Ahora se te presenta el siguiente escenario:

Tu equipo de ventas vio en el sistema la cuenta de un cliente que tiene un crédito bastante positivo. Le llaman para ofrecerle un préstamo personal, porque con su crédito el banco entiende que sería una buena oportunidad.

La persona al otro lado del teléfono te pregunta qué debe hacer. Le solicitas los datos de seguridad y personales. Ingresas un monto posible y le dices que puede pasar a la sucursal a hacer la firma.

Días después llega una joven usuaria de bastón blanco. ¿Cuál de las siguientes conductas violenta este principio?

Escenario 1. Le dices que para recibir el servicio debe volver con alguien que vea.

Escenario 2. Ella te dice que puede leer el contenido del contrato con la cámara de su celular. Contestas que no es posible, el banco no ha

contemplado esa posibilidad.

Escenario 3. Ella te dice que puede rellenar el formulario de manera digital, que tiene firma digital y puede usar Face ID. Le contestas que eso tampoco es posible.

Probablemente ya te diste cuenta de que todas las anteriores incumplen con este principio. También son contrarias al principio uno. Pero ten fe, quizá cumplas con el tercero.

Entre tanto, unas consideraciones que puedes tomar en cuenta para garantizar este principio son:

- Ofrecer distintas opciones en las formas de uso.
- Facilitar por igual la usabilidad a personas surdas y diestras.
- Posibilitar la precisión y exactitud a usuarios y usuarias.
- Garantizar la adaptación al ritmo de todas las personas usuarias.

Principio 3.

Uso Simple e Intuitivo

Es fácil entender el uso del bien o servicio. Da igual el nivel de experiencia, condición intelectual o cualquier tipo de circunstancia, ante todo es intuitivo.

¿Recuerdas el ejemplo de la intranet de la empresa? El equipo de archivo no encontraba cómo hacer para que los documentos escaneados se almacenen en el sistema de gestión de archivos digitales.

Aunque el personal de informática facilitó instructivos para hacerlo, continuó representando dificultad.

Quiere decir que el diseño de la plataforma no cumplía con este principio.

Tienes otro escenario:

Te dedicas al diseño de plataformas e-learning para centros de educación por competencias. Tus productos son atractivos, potentes y con una la mayor variedad de opciones para impartir contenido

didáctico.

Con todo, uno de los centros a los que brindas soporte tiene un grupo de estudiantes con discapacidad neurodivergente. El equipo de facilitadores está mostrando dificultades para lograr que el estudiantado comprenda cómo cargar las asignaciones.

Cuando te explican que las mayores dificultades surgen para encontrar el botón de carga o seleccionar los archivos, descubres que hay muy poco contraste en los apartados que indican esta acción. También te das cuenta de que no hay ninguna señalización que facilite una ruta para ir de cargar una tarea hasta seleccionar el archivo.

Para diseñar bienes y servicios más fáciles de usar e intuitivos, puedes considerar:

- Eliminar complejidad innecesaria. No porque sea “chulo” es más cómodo.
- Mantener la consistencia entre las expectativas y la intuición de las usuarias y usuarios.
- Tomar en cuenta los distintos niveles de alfabetización y conocimiento del lenguaje. Un truco: Pregúntate si lo comprendería un marciano recién llegado al planeta.
- Organiza las informaciones de acuerdo a su importancia.
- Facilita información/retroalimentación pertinente en todo momento.

Principio 4.

Información Perceptible

La información se ofrece en diversos formatos, de manera sencilla, clara y específica.

Aquí puede volver a la historia del marciano. En las clases de redacción periodística solía decirse al estudiantado, imaginen que un viajero de otro planeta acaba de llegar a la tierra.

Usted tiene que lograr que la información que ofrece sea tan fácil de

comprender que incluso la visita extraterrestre le comprenda. ¿Cómo se aplica este principio a su empresa?

Un modo puede ser siguiendo una de las pautas que impartía el profesor de comunicación estratégica, José Carlos Nazario: “Se trata de ir una idea por oración”. Nazario también ha recomendado utilizar expresiones simples y directas.

Jorge Bustos, el divulgador de temas de lingüística, recomienda:

- Utilizar expresiones directas.
- Evitar lo mejor posible el uso de la voz pasiva. Por ejemplo, desde su punto de vista es mejor decir: “Vendimos a más de 40 mercados”, en vez de, “Hemos realizado ventas a más de 40 mercados”.
- Evitar las subordinadas. Ejemplo:

La dirección general, que viene trabajando en proyectos de infraestructura desde hace años, abrió la conferencia, que organiza el departamento de logística, con las palabras destinadas a las exportaciones por parte de su directora.

Desde el punto de vista de Bustos, es más oportuno decir:

La dirección general abrió la conferencia con las palabras de la directora en torno a las exportaciones.

El principio cuatro de diseño universal también toma en consideración la diversidad de formatos. Señala la pertinencia de expresar por distintos medios la información esencial.

En un contexto de crisis dentro de la empresa este principio puede evitar catástrofes. Permite prevenir situaciones económicas, de imagen y de seguridad de la plantilla.

Una empresa que se dedica al procesamiento de productos alimenticios diseña una ruta de emergencia en casos de incendio. Para orientar a la plantilla distribuye letreros con instrucciones en diversas áreas de la planta.

Pregúntate lo siguiente:

¿La información tiene imágenes luminiscentes que permitan orientarse si hay humo?

¿Hay referencias sonoras o podotáctiles que permitan a una persona ciega o de baja visión orientarse durante la crisis?

¿Los letreros también tienen gráficos explicativos para quienes tienen dificultad de comprensión lectora?

¿El protocolo de evacuación se difundió por vía digital, física y de simulacro, para preparar la plantilla sobre una posible crisis?

Como puedes ver, ni es un caso extremo ni tiene que ver solo con discapacidad. También se trata del bienestar de la organización. A continuación algunos criterios que te permitirán aplicar de forma definitiva este principio en tus bienes y servicios.

- Presenta la información primordial a través de distintos medios y formatos.

- Utiliza la mayor legibilidad posible de la información importante.

- Establece diferenciación entre los elementos, de modo que las instrucciones sean de comprensión amigable.

- Facilita la compatibilidad con distintos dispositivos y herramientas utilizadas por personas con y sin discapacidad.

Principio 5.

Tolerancia Al Error

Toma en cuenta las posibilidades de que se cometan errores, omisiones o acciones involuntarias fruto de situaciones diversas.

¿Te has fijado que cuando vas a eliminar un archivo en tu celular o a formatear la computadora te aparece un mensaje de advertencia que te pregunta si eso es lo que quieres hacer en realidad? Este principio se vincula a ese mensaje.

Aquí lo que se busca es que todas las personas se expongan lo mínimo posible a errores o riesgos innecesarios. En el entorno laboral esto

pasa por colocar muebles o instalaciones peligrosas alejadas del flujo principal de personas.

Una medida vinculada a este principio, es el de colocar la apertura de envases con material peligroso en el sentido de las manecillas del reloj. Por ejemplo, para abrir una botella de agua giras la tapa hacia la izquierda. En cambio, si el contenido es de un gas tóxico, abrirá hacia la derecha.

Lo mismo ocurre con frascos de medicamentos que para abrirlos precisan de hacer coincidir una ranura de la tapa con la dirección de una flecha. Por lo regular esta dificultad previene aperturas accidentales o que algún infante consuma un medicamento contraindicado.

Unas características a tomar en consideración en este sentido, son:

- Coloca los elementos más utilizados de forma cercana, mientras eliminas, ocultas o dificultas el acceso a los que pueden suponer un peligro.
- Advierte de posibles errores o peligros.
- Proporciona atributos o características que permitan controlar o mitigar las fallas.
- Descarta las acciones inconscientes en tareas donde es indispensable la concentración.

Principio 6.

Mínimo Esfuerzo Físico

Prioriza la eficiencia del diseño para evitar esfuerzos físicos e incomodidades innecesarias.

Este principio es bastante explícito. El objetivo es garantizar que todas las personas puedan utilizar un servicio o bien sin hacer esfuerzos innecesarios. Una fábrica de sillas modulares saca al mercado un nuevo sillón para descansar en casa.

La publicidad explica que se trata de la mayor invención en cuanto a confort en el hogar. Compras el producto. Cuando vas a armarlo

descubres que para atornillar la base precisas de un esfuerzo físico demasiado alto. Y los tornillos de los brazos precisan de una motricidad fina digna solo de un prestidigitador.

- Aquí unas pautas:

Facilita que las personas mantengan una posición neutral de su cuerpo al desempeñar una tarea o utilizar los productos que ofreces.

- Considera que la fuerza y operatividad necesaria sean razonables.
- Minimiza las acciones repetitivas.
- Reduce el esfuerzo físico continuo o constante.

Principio 7.

Tamaño Adecuado de Aproximación Y Uso

“Proporcionar un tamaño y espacio adecuado para el acercamiento, alcance, manipulación y uso, independientemente del tamaño corporal, postura o movilidad del usuario” Ciudad Accesible, citando el Centro para el Diseño Universal en N.C. State University.

En su monólogo La Gente Me Quilla, el humorista Standup Comedy, Elias Serrulle, se queja de los baños públicos de las plazas comerciales porque los orinales le quedan muy altos.

Cuando él lo dice suena más cómico. Pero su experiencia sirve para expresar este principio.

Está vinculado al principio anterior porque establece una dificultad añadida que obliga a un esfuerzo físico mayor.

Unas consideraciones a tomar en cuenta al diseñar bienes y servicios a lo interno y externo de la organización:

Facilita que personas sentadas y de pie tengan una línea clara de visión hacia objetos e informaciones esenciales.

- Ofrece una manera cómoda de acceder a los elementos, así la persona esté sentada o de pie.
- Permite que haya diversidad en los tamaños y formas de sujetar los elementos.
- Facilita un espacio óptimo para utilizar dispositivos de apoyo o personal de asistencia.

En este punto puede que te estés preguntando qué tiene que ver esto con la gestión de diversidad en el entorno laboral. También podrías preguntarte en qué se relaciona todo esto con la transformación prometida en el título.

Primero. Todos los principios y definiciones expresadas en este apartado te facilitarán el diseño de entornos de trabajo más equitativos e igualitarios para todas las personas.

Segundo. Contar con un entorno accesible te acercará más a una mayor diversidad de clientes, potenciales inversionistas y difusores de tu marca. De igual manera, fortalecerás el sentido de pertenencia en los equipos de colaboradores.

Ya tienes una nueva herramienta de trabajo, tanto para ofrecer servicios de bienestar del personal como productos de tu empresa o institución. ¿Y ahora...?



Hablemos de Ventajas.



Si entras en Google a buscar ventajas de impulsar políticas de inclusión laboral o de gestión de diversidad, encontrarás todo tipo de razones sociales. Verás un panorama sobre la vulnerabilidad de las personas con discapacidad, te ofrecerán datos sobre tasa ocupacional e ingresos.

Todas son razones válidas. Pero, ¿y tú empresa qué gana?
¿Recuerdas la historia del administrador de una institución que contrató a una persona con discapacidad auditiva que le vendió algo en una esquina? De entrada parece un gesto bonito, muy humanitario y lleno de buena voluntad.

Pero si trabajas gestión del talento humano coincidirás con que tu trabajo no se basa en gestos bonitos, humanitarios o de buena voluntad. Sobre todo, tu misión es lograr que la empresa o institución cuente con talentos que puedan agregar valor a la misión de la organización.

Más adelante habrá que profundizar en este aspecto. Por ahora, lo importante es destacar que la contratación de una persona con discapacidad siempre está llamada a formar parte de una demanda laboral de la entidad.

Así, el primer beneficio que gana la compañía es el de contar con nuevo talento. Una persona que pone a disposición de las labores que se le asignen su capacidad y compromiso para alcanzar unos resultados.

Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. y Karon, L. (2018), en a A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities, destacan algunas de las principales ventajas de contratar personas con discapacidad. Su trabajo fue un ejercicio de análisis de la documentación existente sobre el tema en siete bases de datos.

Aquí algunos de sus hallazgos:

- **Se incrementa la rentabilidad.** Señalan el caso de cómo supermercados que contrataron personas con discapacidad tuvieron un incremento en sus ventas.
- **Reducción de la rotación de personal.** Las empresas que invierten en adaptaciones para la accesibilidad del entorno recuperaron su inversión al contar con un personal ya entrenado que permanece por mucho más tiempo invirtiendo talento en la organización.

- **Ahorro en los programas de clima laboral.** Los estudios citados arrojaron que en la mayoría de los casos las empresas con equipos que incluyen a personas con distintos tipos de discapacidad influyeron positivamente en la productividad del personal.
- **Lealtad.** El personal con discapacidad en la organización estimula la generación de confianza y lealtad por parte del resto de los equipos y de los clientes.
- **Atracción de clientes.** El impacto de la contratación de personal con distintos tipos de discapacidad influyó positivamente en la captación de nuevos clientes y la fidelización de estos.
- **Atributos de reputación.** La organización construye una imagen en torno a atributos reputacionales que le colocan como una entidad disruptiva en el mercado.
- **Incremento de la productividad de la comunidad.** La sistematización cita casos en los que el impacto de la contratación de personas con discapacidad generó ganancias a la comunidad por valor superior a los 12 millones de dólares.

Optimización de procedimientos: este beneficio no se cita de forma directa en la síntesis. Sin embargo, en la República Dominicana hay dos casos específicos en los que la inclusión de personas con discapacidad agregó valor al desempeño de la empresa e hizo aportes a su ventaja competitiva.

Hay otros beneficios que aplican a la República Dominicana. Uno de ellos tiene que ver con el retorno de inversión en pago salarial a través de los incentivos fiscales.

En este punto conviene hacer ese paseo relámpago por la normativa Dominicana en materia laboral. La perspectiva de empleo y discapacidad se contempla en la ley 05-13 sobre derechos de las personas con discapacidad.

En lo relativo a inclusión laboral la normativa tiene tres tipos de artículos: los que incentivan de modo fiscal la contratación; los que establecen exoneraciones para la compra e importación de bienes que propicien la independencia e inclusión de personas con discapacidad y los de carácter mandatorio.

En los artículos 5 y 14, establece que las políticas generales de las distintas empresas privadas y órganos del Estado deben contemplar el desarrollo integral de las personas con discapacidad y procurar su

inclusión laboral en sus nóminas de trabajo.

La ley ordena una cuota laboral de no menos del cinco por ciento, al sector público, y del dos por ciento al sector privado, con entornos laborales abiertos, inclusivos, accesibles y en condiciones iguales a los demás.

En el artículo 84 de la ley 05-13 se indica que el 2% de los empleos del sector privado serán deducidos del pago de los impuestos al fisco. El artículo 141 indica las sanciones que recibirán las instituciones y empresas que incumplan con la cuota. Las penalidades van desde no menos de cinco salarios mínimos hasta no más de veinte. Hasta aquí tienes que:

- Si contratas a personas con discapacidad podrás deducir su salario de la carga impositiva. Es decir, a la vez que tienes una colaboradora o colaborador generando ingresos para ti, su trabajo está deducido de la tributación al FISCO.

La otra línea de beneficios que puedes aprovechar en la ley es la correspondiente a los artículos que van desde el 20 hasta el 22. En resumen estos señalan que:

- Las compras de insumos para el uso o desarrollo de personas con discapacidad estarán exoneradas de impuestos. Aquí se incluyen materiales de apoyo, herramientas útiles de trabajo y otros recursos.
- Las MIPYMES que incluyan a personas con discapacidad en su directiva también estarán exoneradas de impuestos en sus importaciones. Esta es una medida para garantizar la competitividad equitativa.

El modo en el que puedes aprovechar estos beneficios es la compra de recursos para adaptar tu entorno laboral o para garantizar que tus profesionales con discapacidad tengan un mejor desempeño, cuenta con exoneraciones fiscales.

Toma en cuenta que el reglamento de la ley 05-13 establece el mecanismo a utilizar para acceder a los beneficios fiscales contemplados en la normativa. En este punto, también es importante considerar la asistencia de la Dirección de Empleo del Ministerio de Trabajo o a organizaciones de la sociedad civil que te puedan acompañar en todo el proceso para que resulte de mayor simplicidad y agilidad.



Hacia una Estrategia de Gestión de **DIVERSIDAD** del Talento.



Agárrate que vienen curvas. Llegó la parte estimulante de la guía. A partir de aquí diseñarás estrategias, perfilarás puestos y estarás en condiciones de transformar de forma profunda tu entorno de trabajo.

El concepto de Diversidad ha sido recurrente en esta guía. Pero, ¿a qué se refiere exactamente? Y sobre todo, ¿por qué hacer el esfuerzo que al parecer implica la gestión de diversidad?

La Gestión de Diversidad es la estrategia destinada a fortalecer e integrar la multiplicidad creciente de la institución. En los equipos intervienen diferentes culturas, religiones, edades, orientaciones sexuales, condiciones físicas o de discapacidad.

A partir de este punto, es preciso contemplar las peculiaridades de cada colectivo e individuo, con el objetivo de facilitar su participación plena en el entorno laboral. A la vez, traducirla en beneficios económicos y sociales dentro del marco de la cultura organizacional.

Para lograr una gestión de la diversidad óptima, es necesario implementar medidas que van desde la adaptación de puestos laborales, estructuras físicas y digitales. Esto tiene que ver con lo visto hasta ahora: si cada persona cuenta con las herramientas adecuadas para ejercer su trabajo en caja, contabilidad, servicio al cliente o en seguridad; dará lo mejor de sí. Por otro lado, sus condiciones de trabajo serán una fuente de satisfacción personal y profesional.

Hay una razón más para impulsar la diversidad en el entorno de la empresa e institución. Tiene que ver con el abordaje de perspectiva diferenciada.

A menudo la persona a cargo del reclutamiento de personal tiende a preferir perfiles cercanos a sus ideales. A esta conducta, diversos autores le llaman Homofilia, es decir, la empatía natural que despiertan quienes tienen rasgos, ideales, creencias sociales, orígenes u otras características en común.

Y hay una razón biológica para que suceda así. La construcción de comunidad era importante para la supervivencia. Y en la actualidad, la homofilia también se relaciona con la sensación de bienestar.

Investigaciones hechas con escáneres cerebrales arrojaron que coincidir en ideas estimula las neuronas espejo y los centros de

placer en el sistema nervioso. Aunque, no hay que ser neurólogo para saber que una buena conversación o tener gustos comunes es más satisfactorio que discutir o pelearse por la música que se pondrá en la fiesta.

Sin embargo, en los entornos académicos y laborales, el pensamiento diverso es fundamental para evitar la ceguera de perspectiva. Es decir, en la búsqueda de soluciones siempre existe un punto ciego, una parte del problema a la que no se puede acceder por falta de experiencia, conocimiento de alguna especialidad o pertenencia a una población en concreto.

A menudo las empresas e instituciones abordan situaciones complejas. Su complejidad demanda de ópticas diversas. La homogeneidad en el abordaje hace que todas las salidas propuestas vayan en la misma dirección; el resultado es que se cometen una y otra vez los mismos errores.

En el libro, *Rebel Ideas: The Power of Diverse Thinking*, Matthew Syed, analiza las barreras que ocasiona la falta de un pensamiento diverso.

Indica que en una organización puede tratarse de una traba generadora de crisis. Ejemplifica sus ideas con investigaciones y entrevistas realizadas en torno al papel de la CIA luego de los atentados del 11 de septiembre.

Un ejemplo que también puede citarse con relación a la diversidad del talento lo manifiesta la empresa Mark IV Transportation & Logistic.

Andrea Canós cuenta esta historia en su artículo *Beneficios De La Diversidad En El Entorno Laboral*. Y comienza preguntándote: ¿Dirigías Una Empresa Con Alguien Que No Irías A Cenar?

Canós narra cómo la empresa Mark IV Transportation & Logistic estaba compuesta por un grupo de amigos de toda la vida. Se juntaron para montar su negocio y durante los primeros cinco años les fue bien.

Vendían, tenían nuevos contratos y a al acabar la jornada salían juntos a divertirse. De pronto un día las ventas se estancaron. Dejaron de crecer como empresa.

El CEO se reunió con el equipo para buscar nuevas soluciones. A estas

alturas ya deberías saber cuál fue el resultado.

El principal ejecutivo decidió que había que cambiar de estrategia.

Estaban aportando las mismas opciones para el reto.

El cambio de enfoque consistió en cambiar a los amigos por personas distintas, incrementar la diversidad de la empresa.

Y no fueron felices para siempre. Pero encontraron una dinámica de trabajo que hizo coincidir las diferencias con la productividad; y se incrementaron las ventas, que era el objetivo inicial.

Bueno, ya has llegado a la parte crucial de la guía. Estás más allá del ¿y ahora...? Es momento de ver cómo hacer para contratar personas con discapacidad en el marco del desarrollo de tu organización.



Claves para la *Inclusión* de personas con discapacidad en tu entorno productivo.



¿Recuerdas que hace un rato te dijimos que para la autonomía no hay atajos? Para la ejecución de un proceso de gestión de diversidad, tampoco. Lo que sí hay es estrategias para optimizar la implementación. El primer paso lo darás al decidir que contratarás a personas con discapacidad. Desde ese momento estás asumiendo una actitud de transformación de la cultura organizacional.

Luego hay que contestarse dos preguntas:

- ¿Por qué?
- ¿Cómo?

Para contestar la primera pregunta es preciso que sepas por qué razón contratas nuevos talentos en la organización. Algunas posibles respuestas podrían ser:

- Porque la empresa no funciona sin colaboradores preparados.
- Porque para alcanzar los resultados esperados es preciso contar con un equipo.
- Porque es imposible que una persona se encargue de todas las tareas.
- Porque el costo de oportunidad de no contratar al personal convierte la empresa en inviable.

Puede que haya otras razones. Mientras tanto, estas son las justificaciones que precisas para emplear nuevo personal; da igual que tengan o no una discapacidad.

Aquí podrías decir también que quieres contratar a personas con discapacidad porque buscas aportar a la comunidad. Y es válido, de hecho, es bastante positivo que parte de tu estrategia de responsabilidad social sea la inclusión de talentos con discapacidad en tu equipo.

Lo que nunca estará bien. Al contrario, resulta contraproducente, es contratar a alguien por su discapacidad.

Si es negativo impedir la entrada a la plantilla por la condición física, sensorial o cognitiva, lo contrario también lo es.

Y este punto se relaciona estrechamente con las bajas expectativas. Se trata de una práctica creciente en diversos entornos, desde el familiar hasta el laboral.

Las bajas expectativas son aquellas expresiones o manifestaciones en las que se evidencia lo poco que se espera de una persona en función a la condición que posea. Un par de ejemplos de bajas expectativas:

- Ella maneja como un hombre. No lo hace mal, para ser mujer.
- Él es tan bueno. Aquí en la oficina lo ayudamos a tomar el teléfono y a ir por todas partes. Para ser así, es mucho lo que hace.
- Aquí hacemos lo que haga falta para que se sienta útil.

Las bajas expectativas también se expresan en detalles de aparente ingenuidad como:

- Dar por sentado que una persona con discapacidad solo interactuará con quienes tengan la misma condición. “¿Y no vienen más así como tú?”.
- Considerar que tareas relativamente sencillas resultarán imposibles. “Ten cuidado, tú andas muy rápido. Mejor vete por el otro lado, por ahí es demasiado peligroso”.
- Considerar que más fácil es mejor para el desarrollo de la persona. “¿Necesitas agua? Quédate ahí, yo voy a buscártela. Tienes que dejarte ayudar”.

Como puedes darte cuenta, muchas de esas manifestaciones incluyen una carga alta de cortesía. En otros casos se mezclan con los estigmas; justamente porque las bajas expectativas siempre van a caballo de estereotipos y falsos paradigmas.

¡DETENTE! ¿Ya puedes contestar por qué quieres contratar a personas con discapacidad en tu empresa? Genial, ahora hay que buscar responder: ¿cómo?

Viene dato de crucial importancia para el desarrollo de la trama: La respuesta es que no hay respuesta.

Mentira, esa es una frase para dar gancho. Sí hay una respuesta, solo que es un conjunto de acciones coordinadas.

Para abordarlas de forma efectiva se divisan en tres líneas de acción. A estas alturas ya deberías haberte dado cuenta de que aquí siempre se está dividiendo en tres. Bueno, pues, en este caso, las líneas son:

1. Diagnóstico de la organización.
2. Análisis de puestos laborales en función a las demandas de competencias y los tipos de discapacidad.

3. Preparación del equipo de gestión humana en materia de diversidad del talento.

Aunque entre las líneas de acción aparece en tercer lugar, lo idóneo es que la formación de tu equipo de gestión humana esté por delante.

La principal razón es que ese departamento tiene a su cargo el reclutamiento, la inducción y la administración de las acciones de bienestar de la plantilla.

En consecuencia, su influencia en la capacidad de inclusión de la organización es clave. Así, te puede ser útil acceder a tres tipos de capacitaciones:

- Sobre conceptos y derechos de las personas con discapacidad en el trabajo. Este punto facilitará la comprensión sobre el alcance de tus posibilidades en la gestión de diversidad y te quitará la idea de que a una empleada o empleado con discapacidad no se le puede desvincular.
- Accesibilidad. Aquí verás en profundidad el diseño universal, los ajustes razonables y pautas para lograr que todo tu equipo se desempeñe en igualdad de condiciones.
- Trabajo colaborativo. Aunque hay diversas capacitaciones en este sentido, profundizar en una perspectiva basada en la diversidad te será útil para aprovechar con mayor precisión las competencias de cada talento, tenga o no una discapacidad.

Con un personal capacitado en este sentido, tus oportunidades de diseñar un programa efectivo y con la mayor eficiencia, son muy altas. Sobre todo, te habrás especializado en evitar los errores típicos asociados a los programas de inclusión laboral. Pero, ya llegaremos ahí.

Ahora bien, en ningún caso quiere decir que debas esperar la preparación de tu equipo para iniciar un programa de gestión de diversidad. De lo que se trata es que no te lances sin guía, a lo cara de vaquero, a contratar.

Un ejemplo de lo que puede suceder cuando contratas personas con discapacidad sin contar con una asesoría previa en materia laboral. Es una trama breve, pero agarra palomitas. (El nombre de la empresa en cuestión se omite por ética).

Un buen día la empresa decidió que quería ser más inclusiva. El equipo ejecutivo y el de gestión humana estaban altamente emocionados con la nueva idea.

Conocían casos internacionales en los que la imagen de la empresa era mucho más positiva. Y ellos deseaban eso; aunque también querían ayudar a una población tan discriminada.

Para empezar, diseñaron un programa de pasantías. Contratarían personas ciegas y de otras discapacidades.

En el camino alguien les dijo que para que las y los nuevos talentos fueran eficientes era necesario adquirir un teclado braille. El costo del dispositivo era alto, pero lo asumieron.

Por distintas vías recibieron el currículum de varios aspirantes.

Contrataron a la mayoría, hasta completar la meta inicial.

Luego vinieron los problemas: el teclado era inútil porque en general el equipo contratado usaba lectores de pantalla, no braille.

En otros casos, las competencias técnicas del talento contratado no encajaban con distintas funciones. La empresa creó posiciones especiales para sus pasantes.

Hubo casos de conductas que no tuvieron cómo gestionar. Surgieron otras barreras en el equipo.

¿El resultado? La empresa no volvió a contratar personal con discapacidad. Las que continúan laborando allá ocupan posiciones poco relevantes. La relación entre quienes tienen discapacidad y el resto es bastante desigual.

Y en general, el personal de la empresa afianzó parte de sus estereotipos y bajas expectativas en torno a la discapacidad. ¿Se hubieran evitado todos estos tropiezos con la guía adecuada?

En la mayoría de los casos sí; y en las ocasiones en las que no se pudieran evitar, la empresa contaría con las habilidades necesarias para gestionarlas de la mejor manera posible.

La segunda línea de acción es el diagnóstico. Como en cualquier estrategia o proyecto es preciso un punto de partida.

En este caso particular no es distinto. El diagnóstico de tu empresa o institución pasa por las estructuras físicas y digitales, para que sean utilizables por todas las personas.

¡AVISO! Recuerda que estas tres líneas de acción se trabajan de forma coordinada. En ningún caso quiere decir que es mandatorio un aspecto para avanzar con el otro. Aunque, en ciertos casos es recomendable.



El Diagnóstico en la Gestión de **DIVERSIDAD.**



Al momento de diseñar tu diagnóstico sobre todo buscas respuestas. Como te habrás fijado, la gestión de la diversidad para la transformación es similar a cualquier otro diseño de proyecto o política organizacional.

Pasa por saber con qué cuentas y qué precisas para lograr los mejores resultados.

Para posibilitar que tu equipo dé lo mejor de sí, es preciso contar con un entorno laboral que facilite la autonomía de cada individuo. Por eso, conocer las necesidades particulares de cada grupo de trabajo se vuelve fundamental.

Esas necesidades van desde aspectos formativos hasta herramientas y adaptaciones físicas o digitales. Por eso, conviene contar con:

- Fichas de evaluación física.
- Rúbricas de evaluación digital.
- Conocimiento de las herramientas de apoyo pertinentes en distintos tipos de oficios.

La ficha de diagnóstico físico te permitirá conocer las condiciones de accesibilidad del espacio laboral. ¿Recuerdas los principios de diseño universal? Este punto se relaciona con ellos; lo que estás buscando es medir el grado de accesibilidad y lo que te hace falta para incrementarlo.

Y aquí es importante desmontar un viejo mito: la accesibilidad es cara.

En una ocasión el director de una institución dijo que no podían adoptarse medidas para incrementar los niveles de accesibilidad de la entidad porque se salía de presupuesto. Es cierto que hay ajustes que pueden resultar costosos, pero por eso se realiza el diagnóstico y se establecen las tanto prioridades como necesidades reales del espacio. Un ejemplo de este punto. En distintas ocasiones el equipo de la Fundación Francina se ha dirigido a diversas empresas e instituciones para realizar levantamientos.

El proceso parte de un recorrido en el que se miden las puertas, las dimensiones de los baños, la existencia o no de rampas. También se evalúa la señalética, la distribución del mobiliario y el funcionamiento de maquinarias o dinámicas de trabajo.

Una de esas empresas preguntó si tendría que colocar rampas en

un área de producción. En esa empresa la inversión en rampas sería significativamente costosa y de un retorno bajo.

La principal dificultad radicaba en que una persona con discapacidad física o movilidad reducida tendría demasiadas dificultades para operar en esa planta, por el tipo de procesos que se realizaban. En cambio, contratar a personas con discapacidad auditiva resultaría mucho más costo-efectivo.

En primer lugar, el nivel de ruido generado por las procesadoras no resulta nocivo para profesionales con deficiencias auditivas. Y en su caso puntual, las rampas no representan un aporte a su autonomía. Pero esta decisión solo fue estimable tras el diagnóstico. En síntesis, ¿qué precisas para la evaluación física de tu entorno?

- Mide las puertas de entrada y de las oficinas. La idea es que una persona en silla de ruedas pueda pasar cómodamente.
- Mide la altura de escalones o accesos a las distintas estancias. El ideal es que no haya escalones o que sean pendientes ligeras para el paso de personas con movilidad reducida.
- Evalúa los cerrojos y tiradores de las puertas. Si es preciso agarrarlos y girar, pueden suponer una barrera para quienes tienen dificultades para sujetar objetos, maniobrar con las manos o directamente carecen de estas extremidades.
- Verifica que la señalética e informaciones importantes estén a una altura visible para personas sentadas y de pie. Procura que las letras utilicen tipografías legibles.
- Procura que la señalética también ofrezca información pictográfica y con colores que contrasten.
- Verifica que el espacio de los pasillos sea lo suficientemente amplio como para caminar sin obstáculo tanto con un bastón como con muletas y sillas de ruedas.
- Procura que haya espacios en los que se pueda trabajar con poco ruido, donde se potencie la concentración. Este punto es importante para talentos que tengan discapacidades neurodivergentes como autismo.

- Verifica que los ascensores ofrezcan información sonora y táctil. Hay otras muchas acciones que puedes verificar para contar con un espacio físico significativamente accesible. En la mayoría de los casos, puedes implementar acciones que incrementen la accesibilidad sin necesidad de hacer inversiones que impliquen la remodelación de la infraestructura.

A este tipo de acciones se le conoce como Ajustes Razonables. ¿Recuerdas el caso de la empresa que contrató sin hacer un diagnóstico? Muchas de sus barreras podrían haberse solucionado con simples ajustes razonables.

Esto se refiere a las medidas que puedes adoptar en un entorno que no fue pensado bajo principios de diseño universal. Entre el departamento de gestión humana y el de servicios generales determinan cuáles serán los espacios en los que se desenvolverá la persona con discapacidad y en función a las necesidades específicas aplican ajustes.

Imagina que a tu empresa llegó una abogada con discapacidad visual al departamento de jurídico. Si compras una línea braille y la licencia del Jaws For Windows, habrás gastado entre 4000 y 5000 dólares. Todo en un marco de buenas intenciones, pero sin garantía de eficiencia.

En cambio, si tomas una de las computadoras del departamento e instalas NVDA, otro lector de pantallas, te habrás ahorrado una cantidad importante de dinero. Y encima, la abogada tendrá todas las condiciones para trabajar.

Claro, si tu intranet o las plataformas de gestión de archivos son inaccesibles, entonces seguirá habiendo una barrera. Pero esta parte es más fácil de gestionar con el equipo de informática.

Como ves, los ajustes razonables implican buscar soluciones de accesibilidad en base a los recursos disponibles. En muchos casos habrá que hacer inversiones, pero se trata de administrar de forma estratégica lo que se invertirá.

El siguiente diagnóstico está relacionado con las herramientas de trabajo y con los servicios que se ofrecen a distancia. En su mayoría estos son de carácter digital.

Ya se ha hecho referencia a la intranet. Aquí entran también el portal web, el sistema de archivo en la nube, la aplicación móvil, plataformas

e-learning, de market place u otro tipo de herramienta digital.

Su diagnóstico permitirá determinar qué tan amigable es para usuarios y usuarias con diversas condiciones físicas, sensoriales o cognitivas. Para hacer esta evaluación puedes verificar si:

- Los enlaces están etiquetados correctamente para que los lectores de pantalla puedan leerlos de manera efectiva.

- Los botones, aunque sean símbolos, tienen información de uso en su meta data. Por ejemplo, por lo regular se utiliza un ícono con tres puntos para indicar que hay más opciones. En la meta data puedes colocar la etiqueta: Más Contenido.

- Organizar la información dividiéndola por niveles de encabezado. Esto facilitará el desplazamiento en las pantallas, elegir hacia dónde dirigirse con mayor agilidad y potenciará la estructura del contenido. Además, se ve mejor.

- Utilizar contrastes entre los colores.

- Facilitar el contenido activo con el modo de lectura.

- Utilizar una secuencia intuitiva en el diseño.

- Ir por orden de relevancia en el diseño de servicios o procedimientos digitales.

- Incluir información en la metadata de las imágenes.

- Facilitar que el portal sea compatible tanto con tabletas como con celulares y computadores.

- Emplear tipografías legibles, que eviten la distracción.

- Proveer alternativas a las imágenes en los códigos de verificación.

- Procurar que los videos incluyan texto o narración en lengua de señas para que personas con discapacidad auditiva puedan acceder.

- Utilizar audio descripción en las piezas audiovisuales.

En el caso de los correos internos como el boletín institucional u otras

comunicaciones digitales:

-Procurar que la imagen del correo lleve un pie de foto que describa el contenido.

- En caso de tratarse de una invitación, garantizar el contenido esté tanto en el cuerpo del correo como en la imagen. Esto incluye los casos en los que la foto no está como archivo adjunto sino incrustada en el mensaje.

- Emplear lenguaje sencillo, directo y breve.

- Si emplearás stickers u otro contenido visual, también garantizar que haya otras formas de acceder a la información.

También hay medidas para garantizar que tus documentos sean accesibles. Tanto Microsoft como Adobe tienen herramientas para verificar la accesibilidad.

En Microsoft Office accede al menú Herramientas, ahí busca Verificación De Accesibilidad. El recurso hará un recorrido inteligente por tu documento y te indicará los puntos a mejorar.

De igual forma, Adobe también tiene una herramienta similar. Cuando hayas exportado el documento de Office a PDF, pasa el verificador de accesibilidad, también accedes a través de las herramientas.

Igualmente recibirás un reporte con los puntos a tomar en consideración. Es importante que los sigas, ambos instrumentos toman en cuenta criterios más o menos distintos.

De todas maneras, aquí tienes algunos puntos a tomar en consideración:

- Utiliza niveles de encabezado en los distintos títulos y subtítulos. Un modo de hacerlo es: seleccionas el título; en el Menú Archivos ubicas la opción de estilos Rápidos. Eliges Título de Encabezado 1, 2 o 3 de acuerdo a la prioridad que consideres y aplícalo.

- Organiza el contenido mediante tablas de contenido. También es sencillo: vas al menú Insertar, abres Tabla de Contenido. Te dará varias opciones, elige automática. El equipo creará un índice con los encabezados que creaste previamente.

- Al utilizar tablas, procura que estas sean regulares. Es decir, para mayor accesibilidad es necesario que las filas y las columnas coincidan.

- En el caso de las tablas, procura utilizar celdas de encabezado. Es

decir, que todas las filas y todas las columnas estén bien identificadas por el tipo de contenido que poseen.

- Si utilizas imágenes, procura que estas lleven una descripción del contenido. Lo mismo en el caso de diagramas y gráficos.
- Emplea fuentes tipográficas legibles.
- Al utilizar ecuaciones o cualquier otra información que implique notación matemática, intenta que en el contenido también se exprese de forma descriptiva. Los signos matemáticos suelen representar dificultad con lectores de pantalla.

Además de esas observaciones, puedes aplicar normativas de accesibilidad como la NORTIC-B2 de la Oficina Presidencial de Tecnologías de Información y Comunicación (OPTIC). También hay protocolos como los estándares internacionales W3C.

Asimismo, la norma ISO 170001 permite la certificación en accesibilidad global, específicamente en términos de accesibilidad física. La ISO IEC 24571 indica las pautas de accesibilidad en entornos de aprendizaje virtual, e-learning y otro tipo de plataformas digitales.

Y luego que tienes diagnósticos de entornos físicos y digitales, cuentas con un equipo con preparación en gestión de diversidad, solo queda analizar los puestos disponibles. Este punto es importante para evitar errores como los cometidos por la empresa y el administrador que contrataron sin conocer las oportunidades disponibles.

Agarra las palomitas, aquí vienen dos películas que reflejan la importancia de aprovechar la diversidad para potenciar la empresa. El primer caso es el de Abordaje.

Se trata de una empresa que opera desde San Cristóbal. Abordaje se dedica a la fabricación de embarcaciones a escala para cine y coleccionistas.

Si alguna vez disfrutaste de los navíos en Piratas Del Caribe, ya sabes el tipo de trabajo que hace Abordaje. Para alcanzar ese nivel de detalle es preciso un alto nivel de concentración, sobre todo en las terminaciones y elaboración de piezas muy pequeñas.

El equipo de la empresa constató que en estas operaciones era mucho más efectivo contar con personal con discapacidad auditiva. Entre lija, sierra, martillo y taladro, el grado de ruido es ensordecedor.

En ese contexto, una persona sin discapacidad necesita audífonos con cancelación de ruido para trabajar, lo que les dificulta comunicarse. En cambio, las personas con discapacidad auditiva utilizan lenguaje de señas entre ellas y pueden trabajar sin perturbaciones externas.

Para poder determinar esa eficiencia, el equipo de abordaje identificó las necesidades laborales que tenía y las cruzó con las oportunidades o destrezas que manifestaban profesionales con deficiencia auditiva. Sin duda alguna, el resultado final les queda de cine.

El otro ejemplo proviene de Santiago. El restaurante BBQ Expres ofrece servicios de lunes a viernes. En sus instalaciones se puede consumir desde costillas hasta cazabe recién hecho.

Mientras comes, en la zona de producción hay un equipo de personas con discapacidad auditiva a cargo de los procesos. Al igual que en abordaje, esta es la zona más ruidosa, por lo que sus funciones son eficaces, sin requerir auriculares de seguridad.

Pero, ¿cuáles criterios puedes tomar en cuenta para evaluar las posiciones disponibles en tu empresa o institución y el grado de accesibilidad que posee? Para responder esa pregunta conviene tener en cuenta las diferencias entre tipos de discapacidades.

Por ejemplo, las demandas de accesibilidad de una persona ciega son distintas a las de una persona con discapacidad psicosocial o una con movilidad reducida. En consecuencia, habrá diferencias en las funciones que podrá desempeñar.

Así, para una persona ciega o con deficiencias en la motricidad de las extremidades superiores será difícil ejercer la jardinería. En cambio, para personas con Síndrome de Down es perfectamente posible. De hecho, hay ejemplos en universidades como la Politécnica de Valencia (UPV) y algunas municipalidades de España en las que cuadrillas enteras de jardinería y embellecimiento urbano están conformadas por profesionales con esta condición.

Por otra parte, profesionales con discapacidad visual tienen un excelente desenvolvimiento en áreas como jurídica o servicio al cliente. Hay instituciones dominicanas en las que profesionales del derecho se dedican a la evaluación de contratos, seguimiento de temas laborales e incluso han trabajado en profundidad el derecho bancario.

Para llegar a ese nivel de especificidad conviene rellenar campos como los siguientes.



Tipo de Discapacidad.



¿Visual? Como cualquier otro profesional el puesto que puede ocupar dependerá de su autonomía y formación.

Oficios que impliquen poca actividad con la vista son idóneos. Administración de contenidos web, siempre y cuando tenga la capacitación adecuada.

También se puede desempeñar en el área de comunicación. Obviamente, no en diseño gráfico.

Pero sí, redacción de notas de prensa, colaboración con la comunicación interna. También seguimiento a medios de comunicación, organización de las carpetas de prensa.

Para estas tareas, lo principal es contar con un lector de pantalla. Y para identificar documentos, aplicaciones móviles como Prizmo Go o Supersense son buenas alternativas.

En el caso de la administración de contenidos web, dependerá de la plantilla en la que se haya diseñado. Pero, por lo regular Wordpress tiene recursos para facilitar el montaje de contenido sencillo y otros recursos.

Igualmente, si se trata de una persona con baja visión, tiene capacidad para desempeñarse en protocolo, mensajería interna e incluso conserjería. Todas las opciones dependerán de la demanda de la empresa y de las competencias de la persona.

¿Discapacidad Intelectual? Para la contratación de personas con discapacidad intelectual es preciso conocer su grado de dependencia.

Es decir, hace falta saber qué tanto apoyo necesita para desempeñar tareas.

Mientras mayor sea la dependencia, menor rango de oficios podrá cubrir.

Y para medir su autonomía, es necesario conocer el tipo de condición que posee y la edad mental con la que cuenta.

Así, el desenvolvimiento de una persona con una condición que le impida cualquier tipo de comunicación, será menor al de una capaz de seguir instrucciones directas. Lo mismo pasará con tareas que requieran de alta concentración o gestión de diversas aplicaciones.

Por ejemplo. Una persona con discapacidad cognitiva, dependiendo su edad mental, tendrá mayor dificultad para trabajar en finanzas o administración. En cambio, con la inducción adecuada, podría asumir tareas en la gestión de archivos físicos.

Con todo, hay tareas de tipo manual que permiten un mejor desempeño.

Se trata de oficios en los que las acciones sean reiterativas, de tipo más bien mecánico.

¿Discapacidad físico-motora? Una vez más dependerá del grado de dependencia, del acceso a herramientas de autonomía y de las competencias que posea la persona.

Para profesionales que utilicen muletas o sillas de ruedas hay pocos oficios y profesiones insalvables. Desde diseño gráfico hasta derecho y magisterio, es posible desempeñar casi cualquier función.

Aunque, es distinto el desenvolvimiento de una persona que por Esclerosis Lateral Amiotrófica vaya perdiendo movilidad progresiva en las funciones del cuerpo, a una que use silla de ruedas por una afección medular. En el segundo caso, probablemente tenga un uso pleno de su tronco y extremidades superiores. En el primer caso, el tiempo y la virulencia de la Esclerosis determinarán esas funciones.

Con todo, la administración, las comunicaciones, el servicio bancario, la gerencia y otras tantísimas actividades son realizables por personas con discapacidad físico-motriz. Claro, si en la empresa hay vacante para el área de finanzas y la persona está formada en psicología industrial, la discapacidad no es la causa por la que no obtendrá ese empleo.

Hay otros muchos tipos de discapacidad. Cada cual con mayor o menor grado de autonomía de la persona. Lo único que tienen en común es que en cada caso existe un oficio que el individuo puede desempeñar de forma efectiva.

Otro aspecto en común que tienen todas las personas, con discapacidad o no, es que las funciones que puedan realizar dependerán también de sus destrezas duras y habilidades blandas. Si hay una posición para programación en Python o SQL, pero la persona no sabe siquiera encender un computador; con toda certeza puede decirse que ese puesto espera aspirantes diferentes.



Desmontar un par de Mitos.



Este punto es demasiado importante. En torno a la contratación y el desempeño de personas con discapacidad suele haber múltiples mitos, algunos incluso llenan de miedo a empresarios y empresarias:

1. Contratar personas con discapacidad es muy difícil.

Falso, basta con hacer el análisis de puesto y el proceso adecuado de reclutamiento.

2. Si contrato a una persona con discapacidad no la puedo despedir. Falso, las condiciones de equidad implican trato igualitario. Si una persona no funciona o no cumple, se desvincula para emplear a otra.

3. La ley 05-13 dice que hay que contratar a personas por su discapacidad. Falso, la norma indica que hay que contratar personas con discapacidad. Pero en la contratación debe imperar la necesidad de un servicio y la capacidad de la persona para ofrecerlo.

4. Es que esta empresa no está preparada para ese tipo de discapacidad. Falso, ni las escuelas, ni los hospitales o ningún país están preparados para un tipo de discapacidad. Las barreras se gestionan para propiciar la participación.

5. Es que ellos necesitan mucha ayuda. Falso, las personas con discapacidad requieren entornos para desenvolverse. La ayuda es idéntica a la que pueda precisar una persona sin discapacidad, solo que en contextos distintos, probablemente.

Conclusión.



En unas pocas páginas haz recorrido la mayoría de los temas que envuelven la gestión de diversidad vinculada a personas con discapacidad. Para profundizar hay guías que te indican paso por paso qué hacer entre todos los tipos de condiciones sensoriales, cognitivas o físicas. Este documento se centró en aportarte unas líneas generales para que tengas un punto de partida.

Aunque puedes embarcarte por tu cuenta en la aventura de transformar tu empresa, algo de apoyo de organizaciones que manejan el tema te puede servir para optimizar los recursos.

Cualquier medida de accesibilidad que adoptes beneficiará a todo tu personal. Si haces puertas más anchas, el equipo cruzará con mayor comodidad.

Si tú sistema digital es accesible, incluso quienes carecen de mayor formación en tecnología incrementarán su desempeño. Lo mismo ocurrirá si tienes el espacio bien señalizado; incluso quienes puedan leer ágilmente aprovecharán el resto de formatos para interiorizar los mensajes.

En definitiva, morder al perro pasa por hacer todos los ajustes que hagan falta para afianzar una postura de diferenciación. Te cuento la última de las razones por las que esta guía de transformación de la empresa se titula Morder Al Perro:

La novia de un amigo tenía un perro. En cierto momento el cachorro tomó la costumbre de ladrarle o amenazarle mostrándole los colmillos. Una tarde mi amigo agarró al perro por la oreja y lo mordió. Le pregunté que por qué hizo eso, contestó: "Para que sepa".

También se trata de eso Morder Al Perro, de hacer saber que somos una organización donde la diversidad es un valor productivo. En nuestra empresa aprovechamos las diferencias para potenciar la competitividad, a la vez, estimulamos el desarrollo personal y profesional del equipo. ¿Suena bien para tu empresa? Ya tienes todos los recursos para contestar: ¿Y ahora...?

MORDER AL PERRO

GUÍA DE TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA
DESDE LA GESTIÓN DE

DIVERSIDAD



Por José Beltrán
Octubre | 2021