



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

---

---

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

CULTURA DE APOYO E IMPULSO  
A LAS PERSONAS CON  
DISCAPACIDAD A TRAVÉS DE  
SU CONTRATACIÓN EN  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARIANA DESIRÉE MARTÍNEZ DE ESCOBAR NÚÑEZ

**Director de Tesis:**

L.A. José Felipe Piña Lope

**Revisor de Tesis**

L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

Introducción	1
<b>CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Justificación	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Hipótesis	6
1.5. Variables	6
1.5.1. Variable independiente	6
1.5.2. Enlace	6
1.5.3. Variable dependiente	6
1.6. Definición de variables	6
1.7. Tipo de estudio	7
1.8. Diseño de la investigación	8
1.9. Proceso	8
1.10. Procesamiento	9
1.11. Importancia del estudio	10
1.12. Limitantes del estudio	12
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1. Marco teórico - conceptual	13
2.1.1. Cultura organizacional	13
2.1.2. Calidad de vida en el trabajo	15
2.1.3. Discapacidad	16
2.1.3.1. Tipos de discapacidad	17
2.2. Marco legal	21
2.2.1. Ley General de las Personas con Discapacidad	21
2.2.2. Título primero de la Ley de Integración para Personas con Capacidades Diferentes del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave	50
2.3. Marco histórico	56
2.3.1. Evolución del concepto "discapacidad"	56

CAPÍTULO III VENTAJAS, ENFOQUES, PROGRAMAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	59
3.1. Cultura organizacional	59
3.1.1. La cultura es un término descriptivo	59
3.1.2. ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?	60
3.1.3. ¿Qué constituye la cultura organizacional?	61
3.1.4. Funciones de la cultura organizacional	61
3.1.5. Como comienza la cultura organizacional	62
3.1.6. Cómo mantener viva la cultura	63
3.2 Calidad de vida en el trabajo	65
3.2.1. Enfoques de calidad de vida en el trabajo	73
3.2.2. Necesidad de entender la calidad de vida en el trabajo	74
3.2.3. Trabajo humanizado	74
3.2.4. Experimentos sociotécnicos	77
3.2.5. Diseño del trabajo	80
3.2.6. Beneficios del diseño (enriquecimiento) del trabajo	81
3.2.7. Aplicación del enriquecimiento del trabajo	82
3.2.8. Dimensiones centrales del trabajo	82
3.3. Discapacidad	85
3.3.1. Factores culturales que contribuyen al alto desempleo de personas con discapacidad	85
3.3.2. Ventajas de contratar personas con discapacidad en la empresa	86
3.3.3. El porqué la incorporación de personas con discapacidad a la planta laboral es una garantía de éxito en muchas empresas	88
3.4. Programas y organizaciones de apoyo a la contratación de personas con discapacidad	91
3.4.1. Apoyo del DIF a empleo de personas con discapacidad	91
3.4.2. Programa "Sin Barreras Veracruz" para el empleo de las personas con capacidades diferentes	93
3.4.3. Movimiento Congruencia	94

CAPÍTULO IV PROGRAMA DE IMPULSO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	99
4.1. Etapa 1: Definición del programa	99
4.1.1. Misión	99
4.1.2. Visión	100
4.1.3. Valores	100
4.1.4. Objetivo general	100
4.1.5. Objetivos específicos	100
4.2. Etapa 2: Mercadotecnia	101
4.2.1 Nombre del programa: ACEPTACIÓN	101
4.2.2. Logotipo	102
4.2.3. Slogan	102
4.3. Etapa 3: Programa de sensibilización	102
4.3.1. Testimonio: una vida recobrada	103
4.4. Etapa 4: Capacitación	114
4.4.1. Cómo interactuar con personas con discapacidades	115
4.4.2. Recomendaciones para mejorar el panorama de empleo de personas con discapacidad	119
4.4.3. Instalaciones que debe tener la empresa	121
4.4.4. Aspectos legales	121
4.5. Etapa 5: Incorporación de las personas con discapacidad a la empresa	122
4.5.1. Validación de la discapacidad de acuerdo al puesto que se pueda acomodar	122
4.5.2. Elección de la persona	122
4.5.3. Acomodación de la persona con discapacidad en la empresa	122
4.5.4. Revisión mensual	123
4.6. Etapa 6: Entrega de reconocimientos	123
CAPÍTULO V CONCLUSIONES	124
Bibliografía	128

## **CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La mayoría de las empresas en la zona conurbada de Veracruz - Boca del Río no tienen una cultura organizacional, que les permita contratar personas con discapacidad, ya que piensan que los gastos que les implica el seguro social de las mismas serían muy elevados, además de que no creen que tengan la capacidad de trabajar.

Estas empresas no conocen las ventajas que puede tener contratar a personas con discapacidad, ni siquiera se toman la molestia de averiguarlo y prefieren hacer a un lado esa posibilidad.

En la zona conurbada de Veracruz - Boca del Río, se cuenta con el mismo problema, ya que no es común encontrar a personas con algún tipo de discapacidad trabajando en las empresas.

Al no cambiar la cultura organizacional de estas empresas en cuanto a la contratación de personas con discapacidad, no se va a lograr cambiar la cultura de las personas en general y siempre serán vistas como personas que no tienen posibilidades de trabajar por lo que estas van a estar desempleadas o simplemente trabajando en las calles como se ve en la actualidad.

Hay que cambiar la forma de pensar de las organizaciones, para poder cambiar todo lo que se ve hoy en día y poder ayudar a que las contrataciones de estas personas cambie y puedan tener un mejor trabajo y por consecuente una mejor manera de vivir en la sociedad.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Se tiene que crear conciencia en las organizaciones de la zona conurbada de Veracruz –Boca del Río a través de la adopción de un programa existente acerca de la contratación de personas con discapacidad.

Al hacer esto se va a cambiar la vida de estas personas y, también la forma de pensar de las organizaciones para que estas personas puedan vivir en armonía con un trabajo y que tengan una mejor calidad de vida. El empleo, además de su componente económico, mejora la autoestima, facilita la comunicación y los contactos interpersonales y evita riesgos de marginación social

Las organizaciones van a conocer los beneficios que les va a traer contratar a personas con discapacidad y van a hacer poco a poco que otras organizaciones

vayan contratando y así se puede lograr una cadena que vaya cambiando la cultura no sólo de las empresas sino también de la sociedad.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Apoyar e impulsar a las personas con discapacidad a través de su contratación en las empresas.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Describir los beneficios de la cultura organizacional en cuanto a la aceptación de las personas con discapacidad.
- Demostrar las ventajas y talentos de las personas con discapacidad.
- Relacionar el empleo de las personas con discapacidad con la calidad de vida en el trabajo.
- Crear conciencia a los empresarios para un cambio cultural relacionado con el empleo de las personas con discapacidad.

## **1.4. HIPÓTESIS**

La contratación de personas con discapacidad permitirá incrementar la cultura de apoyo e impulso por parte de las empresas.

## **1.5. VARIABLES**

### **1.5.1. Variable independiente**

Contratación de personas con discapacidad.

### **1.5.2. Enlace**

Permitirá

### **1.5.3. Variable dependiente**

La cultura de apoyo e impulso por parte de las empresas.

## **1.6. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES**

- Contratación de persona discapacitada
- Cultura de organizacional (cultura de apoyo)

Contratación: Pacto entre una organización y un individuo limitado para algunas actividades a causa de una deficiencia física o psíquica, que se obligan a cumplir algo determinado y pueden ser compulsadas a hacerlo.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

Los últimos años han sido testigos de muchas definiciones de cultura organizacional muy poco adecuadas – en especial en los libros gerenciales sobre cambios. Una de las definiciones más comunes de la cultura es: la forma en que hacemos las cosas aquí, se refiere literalmente al comportamiento.

La cultura es en general un supuesto implícito, en particular, un conjunto de supuestos implícitos en un comportamiento.<sup>1</sup>

## **1.7. TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se maneja en esta investigación es el documental se obtendrá en libros, revistas, internet, etc., los datos para poder hablar acerca de la contratación de personas con discapacidad en las empresas, las leyes que las apoyan, la cultura organizacional de las empresas así como el clima organizacional y la calidad de vida en el trabajo que se les puede brindar a estas personas.

Además se va a crear un programa de apoyo e impulso para la contratación de personas con discapacidad donde se va a explicar paso con paso el desarrollo del programa incluyendo su misión, visión, objetivos y valores del mismo con la

---

<sup>1</sup> Ward, Michael, Por qué no funciona el Cambio Cultural en su empresa y qué puede hacer al respecto, 1ª ed., trad. Antonio Eroles Gómez, México, Panorama, p. 18.

finalidad de explicar su razón de ser. Este programa va a tomar como referencia ejemplos de otros programas previamente establecidos.

### **1.8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de esta investigación es documental, se van a obtener datos de libros, revistas especializadas y páginas de internet que puedan contener la información necesaria.

Los libros y revistas especializadas se obtienen de la biblioteca de la Universidad Villa Rica, así como de la biblioteca USBI (Biblioteca de la Universidad Veracruzana).

Las páginas de internet consultadas son páginas que tienen información acerca de las personas con discapacidad, su empleo, así como incluir leyes y reglamentos acerca de las mismas.

### **1.9. PROCESO**

Los pasos a seguir en esta investigación son los siguientes:

1. Investigación sobre los temas de importancia en libros, revistas especializadas e internet.
2. Elaboración de la metodología.
3. Redacción provisional del índice de la tesis.

4. Redacción de la introducción.
5. Redacción del marco teórico.
6. Creación del programa de impulso y contratación de personas con discapacidad en las pequeñas y medianas empresas.
7. Conclusiones y recomendaciones.
8. Redacción final del índice de la tesis.

#### **1.10. PROCESAMIENTO**

Se va a asistir a diferentes bibliotecas con la finalidad de obtener la información necesaria para la elaboración de la presente investigación, también se van a consultar ciertas páginas de internet que nos puedan mostrar datos interesantes acerca de la contratación de las personas con discapacidad.

Posteriormente se hará la elaboración de la metodología que va a incluir lo siguiente:

- a) Planteamiento del problema y justificación.
- b) Objetivo general y específicos.
- c) Hipótesis y variables.
- d) Tipo de estudio.
- e) Diseño del estudio.
- f) Importancia del estudio.
- g) Limitantes del estudio.

El marco teórico se va a redactar con el apoyo de la información encontrada en los artículos seleccionados en las revistas especializadas, al igual que en los libros previamente elegidos en la investigación y en las páginas de internet revisadas con anterioridad.

Se va crear el programa de apoyo e impulso a las personas con discapacidad que consiste de los siguientes pasos:

- a) Definición de la misión, visión, valores y objetivos.
- b) Creación del nombre, slogan y logotipo del programa.
- c) Creación de un programa de sensibilización.
- d) Incorporación de las personas con discapacidad en las empresas.
- e) Entrega de reconocimientos.

Al finalizar la tesis se harán una lista de comentarios donde se pondrán los puntos de vista acerca de la tesis y una serie de recomendaciones y conclusiones.

### **1.11. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

Con este estudio se pretende informar acerca del cambio de la cultura organizacional de las empresas en cuanto a la contratación de personas con discapacidad, convencerlas de los beneficios que estas les otorgan además de cambiar la cultura de las personas para que las personas con discapacidad vivan mejor en un país sin discriminación.

### Valor personal

La observación en el país acerca de la situación de las personas con discapacidad es algo desconcertante e injusto, hacer que estas personas tengan una vida normal, con un trabajo digno que además de proporcionarles ingresos económicos y elevar su nivel de autoestima, va a ayudar a que exista menos discriminación a este tipo de personas y que sean integradas a la sociedad como cualquier otro individuo.

### Importancia para las empresas

Participar en la contratación de personas con discapacidad abre las puertas en cuanto a un cambio cultural en la organización, para que exista un mayor respeto y armonía entre los trabajadores, además de ser reconocidas por hacer una labor social.

### Importancia social

La integración de las personas con discapacidad a las empresas ayuda a incorporarlas al mismo tiempo a la sociedad, para que no sean discriminadas o vistas como diferentes, esto ayuda a que la cultura de las personas del país se vuelva más abierta en cuanto a la aceptación de las personas con discapacidad y así estas puedan vivir mejor y puedan mejorar su calidad de vida.

## **1.12. LIMITANTES DEL ESTUDIO**

Las limitantes que se pueden presentar en el estudio son:

- a) Empresas: que las empresas no quieran apoyar en cuanto a la aceptación de un programa de contratación de personas con discapacidad que pueda hacer un cambio en su cultura organizacional.
- b) Cultura: que los empleados de esas empresas no tengan la cultura suficiente para poder aceptar a las personas con discapacidad y estas tiendan a discriminar.
- c) Documentos: otra limitante es que exista dificultad para obtener los datos en la investigación o que estos puedan ser erróneos.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

Para poder entender el presente trabajo se deben mostrar una serie de conceptos y teorías que ayudarán a tener una idea más precisa acerca de esta investigación, los cuales empiezan por explicar lo que es la cultura de apoyo que se presenta en el título de la investigación y que se conocerá con el nombre de cultura organizacional, posteriormente, se dará el concepto de calidad de vida en el trabajo para terminar con la definición de discapacidad.

#### **2.1.1. Cultura Organizacional**

Se menciona el tema de cultura organizacional porque está fuertemente vinculado con la investigación. Para que haya aceptación de personas con discapacidad en las empresas, debe haber un cambio en la cultura de los dueños de las mismas así como sus empleados, para así puedan lidiar cotidianamente con las personas con discapacidad sin que exista algún tipo de discriminación, tienen que

acostumbrarse a que estas personas también pueden trabajar y ser parte de la sociedad como cualquier otra persona.

### **Diferentes definiciones de cultura organizacional**

- En cualquier empresa, existe una fuerza poderosa que determina el comportamiento individual y grupal. La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Es factible que la hayan creado conscientemente sus miembros clave o que tan sólo haya evolucionado con el paso del tiempo. Constituye un elemento clave del ambiente laboral donde los empleados realizan su trabajo.<sup>2</sup>
- La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire de un cuarto, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Davis, Keith, Newstrom, John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 11 ed., trad. Antonio Núñez Ramos, México, Mc Graw Hill, p. 107.

<sup>3</sup> Guízar M., Rafael, Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones, 1ª ed., México, Mc Graw Hill, p. 249.

- Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de otras.<sup>4</sup>

De aquí en adelante cuando se haga referencia a la cultura organizacional, entendemos que el concepto utilizado en esta investigación es el siguiente:

Cultura organizacional es un sistema de significado compartido entre los miembros de una organización, creado por valores, costumbres, suposiciones y creencias, que crea un ambiente humano y que distingue a la organización de otras.

### **2.1.2. Calidad de vida en el trabajo**

Se menciona el tema calidad de vida ya que uno de los principales objetivos de la contratación de personas con discapacidad es brindarle una calidad de vida que los ayude a sentirse parte de una sociedad sin discriminaciones, que se sientan iguales y satisfechos.

Para que la calidad de vida llegue a ellos tienen que tener calidad de vida en el trabajo, ya que al sentirse cómodos en su zona laboral, van a proyectar esa comodidad y felicidad en su vida cotidiana.

La calidad de vida se define como el grado en el cual la gente valora las relaciones que muestra sensibilidad y preocupación por el bienestar de los demás.

---

<sup>4</sup> Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, 8ª ed., trad. Alberto Santiago Fernández Molina, México, Pearson, p. 595.

Llamaremos calidad de vida en el trabajo al establecimiento de las mejores condiciones laborales en la que los trabajadores desarrollen óptimamente su trabajo y pueden además hacer de él un espacio de creatividad y realización personal.<sup>5</sup>

### **2.1.3. Discapacidad**

Finalmente se define la discapacidad, para tener un concepto adecuado de la misma y así llegar a tener confusiones al ser mencionada. Además se definen los diferentes tipos de discapacidad que se pueden presentar y en qué consiste cada uno de ellos.

Así que de ahora en adelante se entenderá por discapacidad como una dificultad o una imposibilidad para realizar una actividad o función de la misma forma en que lo hagan el resto de los seres humanos que estén libres de la deficiencia. Representa una desviación de lo que se entiende comúnmente como “normal” desde el punto de vista de la actuación del individuo. Se pueden producir excesos o limitaciones en relación con una conducta o una actividad.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Alférez H., Ma. Guadalupe, Vázquez M. Gabriel, Paquete de Recursos Humanos, Módulo V: Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo Organizacional), México, p. 14.

<sup>6</sup> Méndez Mora, Ester, Introducción al estudio de la invalidéz, EUNED, México, p. 27.

### 2.1.3.1. Tipos de discapacidad

#### Retraso mental

El retraso mental no es una enfermedad sino una alteración, cuya principal característica es un déficit de la función intelectual que limita la capacidad de aprender y adaptarse a la vida.<sup>7</sup>

Existen 5 grados de retraso mental:

<b>Grado de retraso mental</b>	<b>Mayores de 19 años (Adaptación social y vocacional)</b>
Profundo	Algún desarrollo del movimiento y de la articulación, lenguaje mínimo, balbuceo, puede adquirir habilidad muy limitada para el cuidado personal, necesitan cuidados.
Severo	Pueden contribuir parcialmente a su mantenimiento bajo supervisión estricta; posiblemente desarrollen la habilidad para la protección personal a un nivel mínimo en un ambiente controlado; pueden adquirir

---

<sup>7</sup> Sánchez Escobedo, Pedro, Cantón Mayín, Mary B., Sevilla Santo, Dora E., Compendio de educación especial, 1ª edición, México, Manual Moderno, p. 50.

	habilidad para tareas elementales.
Moderado	Pueden lograr mantenerse a sí mismos en trabajos que requieren poco adiestramiento; necesitan supervisión y guía cuando se encuentran bajo presiones sociales o económicas ligeras.
Leve	Generalmente pueden adquirir habilidades sociales y vocacionales adecuadas para su mantenimiento mínimo; pero pueden necesitar guía y asistencia cuando se encuentran bajo presión social o económica poco usual.
Fronterizo	Por lo común son socialmente aptos hacen mandados pueden realizar compras y se desempeñan en un sinnúmero de papeles pasando desapercibida su limitación.

Como se puede notar en el cuadro sólo los niveles moderado, leve y fronterizo son aptos para ser empleados, aunque en el caso del moderado se tienen que tener mayores consideraciones.

### Discapacidad del lenguaje

Las anomalías del lenguaje hablado o dislalias son los defectos en la articulación de los fonemas ya sea por omisión, sustitución, inserción o alteración, y obedecen a causas funcionales, orgánicas o sociales que pueden repercutir en el trabajo y en el desarrollo de las personas.

### Discapacidad auditiva

Dentro de la población con algún tipo de discapacidad, existe un número importante de casos de hipoacusia o discapacidad auditiva (DA). Ésta es una de las limitaciones más difíciles de compensar. La persona con hipoacusia severa o con sordera es una persona que vive en silencio, por lo que se dificulta su elaboración de ideas y conceptos ante la falta de estimulación sonora lo que lo lleva finalmente a presentar un déficit de comunicación.<sup>8</sup>

### Discapacidad visual

De acuerdo con la reglamentación federal de Estados Unidos, una discapacidad visual es un deterioro visual permanente, a pesar de alguna medida correctiva,

---

<sup>8</sup> Sánchez Escobedo, Pedro, Cantón Mayín, Mary B., Sevilla Santo, Dora E., Compendio de educación especial, 1ª edición, México, Manual Moderno, p. 81.

que influye desfavorablemente en el rendimiento laboral de las personas. El concepto incluye a ambos, a los parcialmente videntes y a las personas con ceguera.

### Discapacidad física

Los empleados con discapacidad física, medida o ambas no se consideran con retraso laboral por esa sola razón.

Existen varios tipos de discapacidad física:

- Personas con padecimientos médicos que disminuyen sus capacidades físicas, por ejemplo: asma, leucemia, hemofilia, etc.
- Personas con secuelas de accidentes o enfermedades que presentan diferencias físicas notables. Por ejemplo, personas con parálisis cerebral, con alguna prótesis, con silla de ruedas, etc.
- Personas con malformaciones físicas sin significación funcional pero con impacto estético, como son cicatrices, manchas, labio leporino, etc.
- Personas sin limitaciones físicas pero con características físicas alejadas de los estereotipos: muy altos, con enanismo, etc.

## **2.2. MARCO LEGAL**

En el marco legal se incluye la Ley General de las Personas con Discapacidad que es la ley que protege a estas personas en el país y posteriormente se menciona el título primero de la Ley de Integración para Personas con Capacidades Diferentes del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave ya que es la ley aplicada en la zona conurbada de Veracruz – Boca del Río.

### **2.2.1. Ley General de las Personas con Discapacidad**

El propósito de mostrar la ley general de personas con discapacidad es enunciar todos los derechos que tienen las mismas y abrir los ojos a las personas de que existe una ley que las respalde y así la gente empiece a tratarlas como iguales y con respeto.

De ahora en adelante cuando se haga referencia a esta ley se podrá encontrar en este capítulo.

Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de junio de 2005

#### **TEXTO VIGENTE**

Última reforma publicada DOF 01-08-2008

Nota de vigencia: Las reformas al primer párrafo del artículo 1, la fracción V del artículo 2, los incisos c), e), f), g) y h) del artículo 5, la fracción II del artículo 30, y las adiciones de un inciso i) al artículo 5 y un primer párrafo al artículo 11,

publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 1º de agosto de 2008, entrarán en vigor el 30 de octubre de 2008.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-  
Presidencia de la República.

VICENTE FOX QUESADA, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed:

Que el Honorable Congreso de la Unión, se ha servido dirigirme el siguiente  
DECRETO

"EL CONGRESO GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS,  
D E C R E T A:

Artículo Único.- Se expide la Ley General de las Personas con Discapacidad.

Ley General de las Personas con Discapacidad

Título Primero

Capítulo Único

Disposiciones Generales

Artículo 1.- Las disposiciones de esta Ley son de orden público, de interés social y de observancia general en los Estados Unidos Mexicanos. Su objeto es establecer

las bases que permitan la plena inclusión de las personas con discapacidad, dentro de un marco de igualdad en todos los ámbitos de la vida.

*Párrafo reformado DOF 01-08-2008*

De manera enunciativa y no limitativa, esta Ley reconoce a las personas con discapacidad sus derechos humanos y mandata el establecimiento de las políticas públicas necesarias para su ejercicio.

Artículo 2.- Para los efectos de esta Ley se entenderá por:

I. Asistencia Social.- Conjunto de acciones tendientes a modificar y mejorar las circunstancias de carácter social que impidan el desarrollo integral del individuo, así como la protección física, mental y social de personas en estado de necesidad, indefensión, desventaja física y mental, hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva.

II. Ayudas Técnicas.- Dispositivos tecnológicos y materiales que permiten habilitar, rehabilitar o compensar una o más limitaciones funcionales, motrices, sensoriales o intelectuales de las personas con discapacidad.

Comunidad de Sordos.- Todo aquel grupo social cuyos miembros tienen como característica fundamental no poseer el sentido auditivo para sostener una comunicación y socialización natural y fluida en lengua oral alguna.

III. Comunidad de Sordos.- Todo aquel grupo social cuyos miembros tienen como característica fundamental no poseer el sentido auditivo para sostener una comunicación y socialización natural y fluida en lengua oral alguna.

IV. Educación Especial.- Conjunto de servicios, programas, orientación y recursos educativos especializados, puestos a disposición de las personas que padecen algún tipo de discapacidad, que favorezcan su desarrollo integral, y faciliten la adquisición de habilidades y destrezas que les capaciten para lograr los fines de la educación.

V. Igualdad de Oportunidades.- Proceso de adecuaciones, ajustes y mejoras necesarias en el entorno jurídico, social, cultural y de bienes y servicios, que faciliten a las personas con discapacidad una integración, convivencia y participación, con las mismas oportunidades y posibilidades que el resto de la población.

*Fracción reformada DOF 01-08-2008*

VI. Estenografía Proyectada.- Es el oficio y la técnica de transcribir un monólogo o un diálogo oral de manera simultánea a su desenvolvimiento y, a la vez, proyectar el texto resultante por medios electrónicos visuales o en Sistema de Escritura Braille.

VII. Estimulación Temprana.- Atención brindada al niño de entre 0 y 6 años para potenciar y desarrollar al máximo sus posibilidades físicas, intelectuales, sensoriales y afectivas, mediante programas sistemáticos y secuenciados que abarquen todas las áreas del desarrollo humano, sin forzar el curso natural de su maduración.

VIII. Consejo.- Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad.

IX. Lengua de Señas.- Lengua de una comunidad de sordos, que consiste en una serie de signos gestuales articulados con las manos y acompañados de expresiones faciales, mirada intencional y movimiento corporal, dotados de función lingüística, forma parte del patrimonio lingüístico de dicha comunidad y es tan rica y compleja en gramática y vocabulario como cualquier lengua oral.

X. Organizaciones.- Todas aquellas organizaciones sociales constituidas legalmente para el cuidado, atención o salvaguarda de los derechos de las personas con discapacidad o que busquen apoyar y facilitar su participación en las decisiones relacionadas con el diseño, aplicación y evaluación de programas para su desarrollo e integración social.

XI. Persona con Discapacidad.- Toda persona que presenta una deficiencia física, mental o sensorial, ya sea de naturaleza permanente o temporal, que limita la capacidad de ejercer una o más actividades esenciales de la vida diaria, que puede ser causada o agravada por el entorno económico y social.

XII. Prevención.- La adopción de medidas encaminadas a impedir que se produzcan deficiencias físicas, intelectuales, mentales y sensoriales.

XIII. Rehabilitación.- Proceso de duración limitada y con un objetivo definido, de orden médico, social y educativo entre otros, encaminado a facilitar que una persona con discapacidad alcance un nivel físico, mental, sensorial óptimo, que permita compensar la pérdida de una función, así como proporcionarle una mejor integración social.

XIV. Sistema de Escritura Braille.- Sistema para la comunicación representado mediante signos en relieve, leídos en forma táctil, por los ciegos.

Artículo 3.- La aplicación de esta Ley corresponde a las dependencias de la Administración Pública Federal, a las entidades paraestatales, a los órganos desconcentrados y al Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad, en el ámbito de sus respectivas competencias, así como a los Gobiernos de las Entidades Federativas y a los municipios, en los términos de los convenios que se celebren.

Artículo 4.- Los derechos que establece la presente Ley serán reconocidos a todas las personas con discapacidad, sin distinción por origen étnico o nacional, género, edad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias, estado civil, o cualquiera otra que atente contra su dignidad.

Artículo 5.- Los principios que deberán observar las políticas públicas en la materia, son:

- a) La equidad;
- b) La justicia social;
- c) La igualdad, incluida la igualdad de oportunidades;
- d) El respeto por la diferencia;

- e) El respeto a la dignidad y a la autonomía individual, incluida la libertad de tomar las propias decisiones y la independencia de las personas con discapacidad;
- f) La integración a través de la participación e inclusión plenas y efectivas en la sociedad;
- g) El reconocimiento y la aceptación de la discapacidad como parte de la diversidad y la condición humanas;
- h) La accesibilidad, y
- i) La no discriminación.

*Artículo reformado DOF 01-08-2008*

Artículo 6.- Son facultades del Ejecutivo Federal en materia de esta Ley, las siguientes:

- I. Establecer la política de Estado acorde a las obligaciones derivadas de los tratados internacionales de derechos humanos en materia de personas con discapacidad y las acciones necesarias para dar cumplimiento a los programas nacionales;
- II. Fomentar que las dependencias y organismos de los diferentes órdenes de gobierno trabajen en favor de la integración social y económica de las personas con discapacidad en el marco de la política de Estado;

III. Proponer en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación las partidas correspondientes para la aplicación y ejecución de los programas federales dirigidos a las personas con discapacidad;

IV. Establecer las políticas y acciones necesarias para dar cumplimiento a los programas federales en materia de personas con discapacidad; así como aquellas que garanticen la equidad e igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad en el ejercicio de sus derechos, y

V. Promover el otorgamiento de estímulos fiscales a personas físicas o morales que realicen acciones en favor de las personas con discapacidad.

## Título Segundo

### De los Derechos y Garantías para las Personas con Discapacidad

#### Capítulo I

##### De la Salud

Artículo 7.- Las personas con discapacidad tienen derecho a servicios públicos para la atención de su salud y rehabilitación integral. Para estos efectos, las autoridades competentes del Sector Salud, en su respectivo ámbito de competencia, realizarán las siguientes acciones:

I. Diseñar, ejecutar y evaluar programas para la orientación, prevención, detección, estimulación temprana, atención integral y rehabilitación para las diferentes discapacidades;

II. La creación de centros responsables de la ejecución de los programas señalados en la fracción anterior, la cual se extenderá a las regiones rurales y comunidades indígenas;

III. Programas de educación para la salud para las personas con discapacidad;

IV. Constituir, a través de los mecanismos institucionales que determine cada orden de gobierno, bancos de prótesis, órtesis, ayudas técnicas y medicinas de uso restringido, facilitando su gestión y obtención a la población con discapacidad de escasos recursos; y fomentar la creación de centros asistenciales, temporales o permanentes, donde las personas con discapacidad intelectual sean atendidas en condiciones que respeten su dignidad y sus derechos;

V. La celebración de convenios de colaboración con instituciones educativas públicas y privadas, para impulsar la investigación sobre la materia;

VI. Implementar acciones de capacitación y actualización, dirigidos al personal médico y administrativo, para la atención de la población con discapacidad;

VII. Establecer los mecanismos para garantizar servicios de atención y tratamiento psicológicos;

VIII. Elaborar y expedir normas técnicas para la atención de las personas con discapacidad con el fin de que los centros de salud y de rehabilitación dispongan de instalaciones y equipos adecuados para la prestación de sus servicios, así mismo, promover la capacitación del personal médico y administrativo en los centros de salud y rehabilitación del país;

IX. Ofrecer información, orientación y apoyo psicológico, tanto a las personas con discapacidad como a sus familiares;

X. Crear programas de educación, rehabilitación y orientación sexual para las personas con discapacidad, y

XI. Las demás que otros ordenamientos les otorguen.

Artículo 8.- La Secretaría de Salud en coordinación con el Consejo, emitirá la Clasificación Nacional de Discapacidades.

## Capítulo II

### Del Trabajo y la Capacitación

Artículo 9.- Las personas con discapacidad tienen derecho al trabajo y la capacitación, en términos de igualdad de oportunidades y equidad. Para tales efectos, las autoridades competentes establecerán entre otras, las siguientes medidas:

I. Promover el establecimiento de políticas en materia de trabajo encaminadas a la integración laboral de las personas con discapacidad; en ningún caso la discapacidad será motivo de discriminación para el otorgamiento de un empleo;

II. Promover programas de capacitación para el empleo y el desarrollo de actividades productivas destinadas a personas con discapacidad;

III. Diseñar, ejecutar y evaluar un programa federal, estatal y municipal de trabajo y capacitación para personas con discapacidad, cuyo objeto principal será la integración laboral;

IV. Formular y ejecutar programas específicos de incorporación de personas con discapacidad como servidores públicos;

V. Instrumentar el programa nacional de trabajo y capacitación para personas con discapacidad a través de convenios con los sectores empresariales, instituciones de gobierno, organismos sociales, sindicatos y empleadores, que propicien el acceso al trabajo, incluyendo la creación de agencias de integración laboral, centros de trabajo protegido, talleres, asistencia técnica, becas económicas temporales, y

VI. Asistir en materia técnica a los sectores social y privado, en materia de discapacidad, cuando lo soliciten.

### Capítulo III

#### De la Educación

Artículo 10.- La educación que imparta y regule el Estado deberá contribuir a su desarrollo integral para potenciar y ejercer plenamente sus capacidades, habilidades y aptitudes. Para tales efectos las autoridades competentes establecerán entre otras acciones, las siguientes:

I. Elaborar y fortalecer los programas de educación especial e integración educativa para las personas con discapacidad;

II. Garantizar la incorporación y oportuna canalización de las personas con discapacidad en todos los niveles del Sistema Educativo Nacional; así como verificar el cumplimiento de las normas para su integración educativa;

III. Admitir y atender a menores con discapacidad en los centros de desarrollo infantil y guarderías públicas y privadas;

IV. Formar, actualizar, capacitar y profesionalizar a los docentes y personal asignado que intervengan directamente en la incorporación educativa de personas con discapacidad;

V. Propiciar el respeto e integración de las personas con discapacidad en el Sistema Educativo Nacional;

VI. Establecer en los programas educativos que se transmiten por televisión, estenografía proyectada e intérpretes de Lengua de Señas Mexicana;

VII. Proporcionar a los estudiantes con discapacidad materiales que apoyen su rendimiento académico;

VIII. Garantizar el acceso de la población sorda a la educación pública obligatoria y bilingüe, que comprenda la enseñanza del idioma español y la Lengua de Señas Mexicana. El uso suplementario de otras lenguas nacionales se promoverá cuando las circunstancias regionales así lo requieran;

IX. Establecer un programa nacional de becas educativas para personas con discapacidad;

X. Implementar el reconocimiento oficial de la Lengua de Señas Mexicana y el Sistema de Escritura Braille, así como programas de capacitación, comunicación, e investigación, para su utilización en el Sistema Educativo Nacional;

XI. Diseñar e implementar programas de formación y certificación de intérpretes, estenógrafos del español y demás personal especializado en la difusión y uso conjunto del español y la Lengua de Señas Mexicana;

XII. Impulsar toda forma de comunicación escrita que facilite al sordo hablante, al sordo señante o semilingüe, el desarrollo y uso de la lengua en forma escrita;

XIII. Impulsar programas de investigación, preservación y desarrollo de la lengua de señas, de las personas con discapacidad auditiva, y de las formas de comunicación de las personas con discapacidad visual, y

XIV. Elaborar programas para las personas ciegas y débiles visuales, que los integren al Sistema Educativo Nacional, público o privado, creando de manera progresiva condiciones físicas y acceso a los avances científicos y tecnológicos, así como materiales y libros actualizados a las publicaciones regulares necesarios para su aprendizaje.

Artículo 11.- Las personas con discapacidad tienen derecho a recibir información acerca de las ayudas técnicas a la movilidad, de aquellos dispositivos técnicos y tecnologías de apoyo, incluidas nuevas tecnologías, así como cualquier forma de asistencia y servicios e instalaciones de apoyo. En cumplimiento de este derecho se establecerán instrumentos y diseñarán políticas públicas a fin de que las personas con discapacidad estén orientadas en el ejercicio de tal derecho.

*Párrafo adicionado DOF 01-08-2008*

En el Sistema Nacional de Bibliotecas, salas de lectura y servicios de información de la Administración Pública Federal se incluirán, entre otros, los equipos de cómputo con tecnología adaptada, escritura e impresión en el Sistema de Escritura Braille, ampliadores y lectores de texto, espacios adecuados y demás innovaciones tecnológicas que permita su uso a las personas con discapacidad.

El Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas del país determinará el porcentaje del acervo que cada institución tendrá disponible en Sistema de Escritura Braille y en audio, tomando en consideración criterios de biblioteconomía. Asimismo se preverá que los acervos digitales estén al alcance de las personas con discapacidad.

Artículo 12.- La Lengua de Señas Mexicana es una de las lenguas nacionales que forman parte del patrimonio lingüístico con que cuenta la nación mexicana.

#### Capítulo IV

##### De las Facilidades Arquitectónicas, de Desarrollo Urbano y de Vivienda

Artículo 13.- Las personas con discapacidad tienen derecho al libre desplazamiento en condiciones dignas y seguras en espacios públicos.

Las dependencias de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal vigilarán el cumplimiento de las disposiciones que en materia de accesibilidad, desarrollo urbano y vivienda se establecen en la normatividad vigente.

Los edificios públicos que sean construidos a partir del inicio de la vigencia de esta Ley, según el uso al que serán destinados, se adecuarán a las Normas Oficiales

que expidan las autoridades competentes, para el aseguramiento de la accesibilidad a los mismos.

Artículo 14.- Las empresas privadas deberán contar con facilidades arquitectónicas para sus trabajadores con alguna discapacidad.

Artículo 15.- Para facilitar la accesibilidad, en la infraestructura básica, equipamiento urbano y espacios públicos se contemplarán entre otros, los siguientes lineamientos:

- I. Que sean de carácter universal y adaptados para todas las personas;
- II. Que cuenten con señalización e incluyan tecnologías para facilitar el acceso y desplazamiento, y que posibiliten a las personas el uso de ayudas técnicas, perros guía u otros apoyos, y
- III. Que la adecuación de las instalaciones públicas sea progresiva.

Artículo 16.- Las personas con discapacidad tienen derecho a una vivienda digna. Los programas de vivienda del sector público incluirán proyectos arquitectónicos de construcciones que consideren las necesidades propias de las personas con discapacidad. De la misma manera, los organismos públicos de vivienda otorgarán facilidades a las personas con discapacidad para recibir créditos o subsidios para la adquisición, construcción o remodelación de vivienda.

## Capítulo V

### Del Transporte Público y las Comunicaciones

Artículo 17.- Las autoridades competentes realizarán entre otras acciones, las siguientes:

I. Impulsar programas que permitan la accesibilidad, seguridad, comodidad, calidad y funcionalidad en los medios de transporte público aéreo, terrestre y marítimo y medios de comunicación a las personas con discapacidad;

II. Promover que en las licitaciones de concesión del servicio de transporte público, las unidades incluyan especificaciones técnicas y antropométricas en materia de discapacidad;

III. Garantizar que las empresas del transporte de pasajeros incluyan en sus unidades, especificaciones técnicas y antropométricas adecuadas para las personas con discapacidad;

IV. Promover el diseño de programas y campañas de educación vial, cortesía urbana y respeto hacia las personas con discapacidad en su tránsito por la vía pública y en lugares de acceso al público, y

V. Promover el otorgamiento de estímulos fiscales a las empresas concesionarias de las diversas modalidades de servicio de transporte público y de medios de comunicación, que realicen acciones que permitan el uso integral de sus servicios por las personas con discapacidad.

Artículo 18.- Los medios de comunicación implementarán el uso de tecnología y, en su caso, de intérpretes de la Lengua de Señas Mexicana, que permitan a la comunidad de sordos las facilidades de comunicación y el acceso al contenido de su programación.

## Capítulo VI

### Del Desarrollo y la Asistencia Social

Artículo 19.- Las autoridades competentes deberán:

- I. Establecer medidas que garanticen la plena incorporación de las personas con discapacidad en todas las acciones y programas de desarrollo social; además, verificarán la observancia de todas aquellas disposiciones que les sean aplicables de la Ley General de Desarrollo Social;
- II. Establecer los lineamientos para la recopilación de información y estadística de la población con discapacidad, en el Censo Nacional de Población y demás instrumentos que conjuntamente se determinen;
- III. Impulsar la prestación de servicios de asistencia social, aplicándolos para personas con discapacidad en situación de abandono o marginación;
- IV. Concertar la apertura de centros asistenciales y de protección para personas con discapacidad;

V. Buscar que las políticas de asistencia social que se promuevan para las personas con discapacidad estarán dirigidas a lograr su plena integración social y a la creación de programas interinstitucionales de atención integral;

VI. Propiciar el diseño y la formación de un sistema de información sobre los servicios públicos en materia de discapacidad, con el objeto de identificar y difundir la existencia de los diferentes servicios de asistencia social y las instancias que los otorguen;

VII. Impulsar el desarrollo de la investigación de la asistencia social para las personas con discapacidad, a fin de que la prestación de estos servicios se realice adecuadamente;

VIII. Considerar prioritariamente, en materia de asistencia social para personas con discapacidad:

- a) La prevención de discapacidades, y
- b) La rehabilitación de las personas con discapacidad.

IX. Todas las demás que tengan como objeto mejorar las condiciones sociales y permita potenciar las capacidades de las personas con discapacidad.

Artículo 20.- Las autoridades competentes de los gobiernos Federal, de las Entidades Federativas y los municipios podrán celebrar convenios con los sectores privado y social, a fin de:

- I. Promover los servicios de asistencia social para las personas con discapacidad en todo el país;
- II. Promover la aportación de recursos materiales, humanos y financieros;
- III. Procurar la integración y el fortalecimiento de la asistencia pública y privada;
- IV. Establecer mecanismos para la demanda de servicios de asistencia social, y
- V. Los demás que tengan por objeto garantizar la prestación de servicios de asistencia social para las personas con discapacidad.

## Capítulo VII

### Del Deporte y la Cultura

Artículo 21.- Las autoridades competentes formularán y aplicarán programas y acciones que otorguen las facilidades administrativas y las ayudas técnicas, humanas y financieras requeridas para la práctica de actividades físicas y deportivas a la población con discapacidad, en sus niveles de desarrollo nacional e internacional.

El Consejo, en coordinación con dichas autoridades concurrirá a la elaboración del Programa Nacional de Deporte Paralímpico.

Artículo 22.- Todas las personas con discapacidad podrán acceder y disfrutar de los servicios culturales, participar en la generación de cultura y colaborar en la gestión cultural.

Las autoridades competentes promoverán el desarrollo de las capacidades artísticas de las personas con discapacidad. Además procurarán la definición de políticas tendientes a:

- I. Fortalecer y apoyar las actividades artísticas vinculadas con las personas con discapacidad;
- II. Prever que las personas con discapacidad cuenten con las facilidades necesarias para acceder y disfrutar de los servicios culturales, y
- III. Promover el uso de tecnologías en la cinematografía y el teatro, que faciliten la adecuada comunicación de su contenido a las personas con discapacidad.

Artículo 23.- Las políticas a que se refiere el artículo anterior y los programas que se establezcan se deberán orientar a:

- I. Generar y difundir entre la sociedad el respeto a la diversidad y participación de las personas con discapacidad en el arte y la cultura;
- II. Establecer condiciones de inclusión de personas con discapacidad para lograr equidad en la promoción, el disfrute y la producción de servicios artísticos y culturales, y
- III. Promover la realización de las adecuaciones materiales necesarias para que las personas con discapacidad tengan acceso a todo recinto donde se desarrolle cualquier actividad cultural. Difusión de las actividades culturales. Impulsar la capacitación de recursos humanos y el uso de materiales y tecnología a fin de

lograr la integración de las personas con discapacidad en las actividades culturales; y fomentar la elaboración de materiales de lectura.

## Capítulo VIII

### De la Seguridad Jurídica

Artículo 24.- Las personas con discapacidad tendrán derecho a recibir un trato digno y apropiado en los procedimientos administrativos y judiciales en que sean parte, así como asesoría y representación jurídica en forma gratuita en dichos procedimientos, bajo los términos que establezcan las leyes respectivas.

Artículo 25.- El Gobierno Federal y los Gobiernos de las Entidades Federativas promoverán al interior de la estructura orgánica de sus respectivas instituciones de administración e impartición de justicia, la disponibilidad de los recursos de comunicación, ayudas técnicas y humanas necesarias para el acceso equitativo de las personas con discapacidad a su jurisdicción.

## Capítulo IX

### De la Concurrencia

Artículo 26.- Las autoridades competentes de la Federación, las Entidades Federativas y los municipios, concurrirán para determinar las políticas hacia las personas con discapacidad, así como ejecutar, dar seguimiento y evaluar sus programas y acciones, de acuerdo con lo previsto en esta Ley.

Artículo 27.- Cuando las disposiciones de esta Ley comprendan materias y acciones que incidan en diversos ámbitos de competencia de la Federación, las Entidades Federativas y los municipios; éstas se aplicarán y ejecutarán mediante convenios generales y específicos entre cualquiera de los tres niveles de gobierno que lo suscriban.

Artículo 28.- Corresponde a los órganos de los Gobiernos Federal, de las Entidades Federativas, y de los municipios, en el ámbito de sus respectivas competencias y jurisdicción, participar en la elaboración del Programa Nacional para el Desarrollo de las Personas con Discapacidad, observar y hacer observar las responsabilidades y obligaciones con relación a las personas con discapacidad, establecidas en la presente Ley.

### Título Tercero

#### Del Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad

#### Capítulo I

##### De su Objeto y Atribuciones

Artículo 29.- El Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad es el instrumento permanente de coordinación intersecretarial e interinstitucional que tiene por objeto contribuir al establecimiento de una política de Estado en la materia, así como promover, apoyar, fomentar, vigilar y evaluar las acciones, estrategias y programas derivados de esta Ley.

Artículo 30.- El Consejo tendrá las siguientes atribuciones:

- I. Elaborar y coordinar, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional para el Desarrollo de las Personas con Discapacidad, promoviendo, convocando y concertando acuerdos o convenios con las dependencias de la Administración Pública Federal, las Entidades Federativas, los municipios, los sectores social o privado, o las organizaciones, evaluando periódica y sistemáticamente la ejecución del mismo;
- II. Promover acciones que fomenten la igualdad de las personas con discapacidad;  
*Fracción reformada DOF 01-08-2008*
- III. Impulsar el ejercicio pleno de los derechos de las personas con discapacidad y hacer de su conocimiento los canales institucionales para hacerlos exigibles ante la autoridad competente;
- IV. Establecer la política general de desarrollo integral de las personas con discapacidad, mediante la coordinación de los programas interinstitucionales;
- V. Proponer al Ejecutivo Federal la inclusión en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación de partidas para la aplicación y ejecución de los programas dirigidos a las personas con discapacidad;
- VI. Promover medidas para incrementar la infraestructura física de instalaciones públicas y los recursos técnicos, materiales y humanos necesarios para la atención de la población con discapacidad;
- VII. Realizar estudios de investigación que apoyen al desarrollo integral de las personas con discapacidad;

VIII. Promover y fomentar la cultura de la dignidad y respeto de las personas con discapacidad, a través de programas y campañas de sensibilización y concientización;

IX. Solicitar información a las dependencias y entidades de la Administración Pública en sus tres niveles de gobierno;

X. Participar en el diseño de las reglas para la operación de los programas en la materia;

XI. Promover entre los Poderes de la Unión y la sociedad acciones dirigidas a mejorar la condición social de la población con discapacidad;

XII. Promover la firma y cumplimiento de los instrumentos internacionales y regionales, relacionados con la materia;

XIII. Difundir y dar seguimiento al cumplimiento de las obligaciones contraídas con gobiernos o entidades de otros países o con organismos internacionales relacionados con la discapacidad;

XIV. Establecer relaciones con las autoridades de procuración de justicia y de seguridad pública de la Federación y de las Entidades Federativas para proponer medidas en esta materia;

XV. Concertar acuerdos de colaboración con organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para el desarrollo de proyectos que beneficien a las personas con discapacidad;

XVI. Difundir, promover y publicar obras relacionadas con las materias objeto de esta Ley;

XVII. Promover a través del Secretario Ejecutivo la suscripción de convenios para que las organizaciones y empresas otorguen descuentos a personas con discapacidad en centros comerciales, transporte de pasajeros, farmacias y otros establecimientos, y

XVIII. Ser el organismo de consulta y asesoría obligatoria para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y en su caso, voluntaria para las instituciones de los sectores social y privado, que realicen acciones o programas relacionados con las personas con discapacidad.

Artículo 31.- El Consejo estará integrado por los titulares de las siguientes dependencias:

I. Secretaría de Salud;

II. Secretaría de Comunicaciones y Transportes;

III. Secretaría de Desarrollo Social;

IV. Secretaría de Educación Pública;

V. Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

VI. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y

## VII. Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

Los integrantes propietarios designarán a sus suplentes, quienes deberán tener un nivel mínimo de Director General.

El Consejo será presidido por el Secretario de Salud y contará con un Secretario Ejecutivo que será el titular del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia. Tendrá su sede en la Ciudad de México y contará con las unidades administrativas necesarias para el cumplimiento de sus atribuciones.

Artículo 32.- Podrán participar como miembros del Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad seis integrantes del Consejo Consultivo los cuales tendrán derecho a voz y voto.

El Consejo, con la aprobación de la mayoría de sus asistentes, convocará a otras dependencias públicas federales, estatales o municipales, así como a otros organismos privados y sociales, los que tendrán derecho a voz y no a voto en la sesión o sesiones correspondientes, para tratar asuntos de su competencia.

Artículo 33.- El Consejo se reunirá con la periodicidad que señale el reglamento correspondiente. Para la validez de las reuniones se requerirá de la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros, siempre que la mayoría de los asistentes sean representantes de la Administración Pública Federal.

Artículo 34.- Las resoluciones o acuerdos se tomarán por mayoría de los miembros presentes, teniendo el Presidente del Consejo voto de calidad en caso de empate.

## Capítulo II

### Del Consejo Consultivo para las Personas con Discapacidad

Artículo 35.- El Consejo Consultivo es un órgano de asesoría y consulta, de carácter honorífico, que tendrá por objeto proponer y opinar sobre los programas o acciones que se emprendan a favor de las personas con discapacidad, así como recabar propuestas y presentarlas al Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad.

El Consejo Consultivo estará integrado por representantes de las organizaciones, que participarán en calidad de consejeros de acuerdo con la convocatoria pública que para estos efectos emitirá el Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad.

## Título Cuarto

### De las Responsabilidades y Sanciones

Artículo 36.- El incumplimiento de los preceptos establecidos por esta Ley será sancionado conforme lo prevé la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y demás ordenamientos aplicables.

## TRANSITORIOS

Primero.- El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Segundo.- Se abroga el Decreto publicado el 4 de diciembre de 2000 en el Diario Oficial de la Federación por el que se crea la Oficina de Representación para la Promoción e Integración Social de las Personas con Discapacidad.

Tercero.- Se abroga el Decreto publicado el 13 de febrero de 2001 en el Diario Oficial de la Federación por el que se crea el Consejo Nacional Consultivo para la Integración de las Personas con Discapacidad.

Cuarto.- El Titular del Poder Ejecutivo Federal convocará e instalará el Consejo Nacional y hará la designación del Presidente y del Director General dentro de los sesenta días siguientes al inicio de la vigencia de la presente Ley.

Quinto.- El Ejecutivo Federal expedirá el Reglamento de esta Ley en un plazo de 180 días, contados a partir de la entrada en vigor de esta Ley.

Sexto.- La convocatoria para la integración del Consejo Consultivo deberá publicarse dentro de los 60 días siguientes a la instalación del Consejo Nacional.

Séptimo.- Los recursos presupuestales que se generen para el ejercicio de las funciones y el establecimiento del Consejo Nacional deberán ser incluidos en el gasto presupuestal de la Secretaría de Salud.

Octavo.- La renovación y adaptación del parque vehicular de transporte público deberá incluir espacios especiales para personas con discapacidad en un periodo máximo de 5 años, a partir de la entrada en vigor de la presente Ley.

México, D.F., a 21 de abril de 2005.- Sen. Diego Fernández de Cevallos Ramos, Presidente.- Dip. Manlio Fabio Beltrones Rivera, Presidente.- Sen. Yolanda E. González Hernández, Secretaria.- Dip. Graciela Larios Rivas, Secretaria.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los treinta y un días del mes de mayo de dos mil cinco.- Vicente Fox Quesada.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Santiago Creel Miranda.- Rúbrica. ARTÍCULOS TRANSITORIOS DE DECRETOS DE REFORMA

DECRETO por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley General de las Personas con Discapacidad.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1º de agosto de 2008

Artículo Único.- Se reforman el primer párrafo del artículo 1, la fracción V del artículo 2, los incisos c), e), f), g) y h) del artículo 5, la fracción II del artículo 30 y se adicionan un inciso i) al artículo 5 y un primer párrafo al artículo 11, recorriéndose los actuales para pasar a ser los párrafos segundo y tercero, todos de la Ley General de las Personas con Discapacidad, para quedar como sigue:

Transitorio

Único.- El presente Decreto entrará en vigor 90 días después de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

México, D.F., a 17 de abril de 2008.- Sen. Santiago Creel Miranda, Presidente.- Dip. Ruth Zavaleta Salgado, Presidenta.- Sen. Adrián Rivera Pérez, Secretario.- Dip. Patricia Villanueva Abrajan, Secretaria.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a veintiocho de julio de dos mil ocho.- Felipe de Jesús Calderón Hinojosa.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Juan Camilo Mouriño Terrazo.- Rúbrica.

### **2.2.2. Título primero de la Ley de Integración para Personas con Capacidades Diferentes del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave**

Aquí podemos mostrar que en Veracruz también se cuenta con una ley de integración para personas con discapacidad y que también se cuenta con el apoyo a las mismas.

La razón por la cual sólo se muestra el título primero es porque contiene cosas muy interesantes que nos pueden ayudar en la investigación, se omitieron los demás capítulos por ser similares a los de la Ley General de las Personas con Discapacidad.

## LEY DE INTEGRACIÓN PARA PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES DEL ESTADO DE VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE

### TÍTULO PRIMERO

### CAPÍTULO ÚNICO

### DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Las disposiciones de esta Ley son de observancia obligatoria en el Estado y tienen por objeto normar las medidas que contribuyan al desarrollo integral de las personas con capacidades diferentes, mejorando su calidad de vida y facilitando de manera solidaria el disfrute de bienes y servicios a que tienen derecho, para que logren su incorporación a la vida activa y productiva del Estado.

Artículo 2. Para los efectos de la presente ley se entenderá por:

I. Personas con Capacidades Diferentes.- Aquellas que, como consecuencia de una o más deficiencias físicas o mentales permanentes, se vean limitadas para realizar por sí mismas actividades necesarias para su desempeño físico, mental, social, ocupacional y económico;

II. Discriminación contra las personas con discapacidad.- Toda distinción, exclusión o restricción basada en una capacidad diferente, antecedente de capacidades diferentes, consecuencia de una capacidad diferente anterior o percepción de una capacidad diferente presente o pasada, que tenga el efecto o propósito de impedir o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por parte de las personas con capacidades diferentes, de sus derechos humanos y libertades fundamentales.

No constituye discriminación la distinción o preferencia adoptada por el Estado, a fin de promover la integración social o el desarrollo personal de las personas con capacidades diferentes, siempre que la distinción o preferencia no limite en sí misma el derecho a la igualdad de las personas con capacidades diferentes y que estos individuos no se vean obligados a aceptar tal distinción o preferencia;

III. Prevención.- La adopción de medidas encaminadas a impedir que se produzcan deficiencias físicas o mentales permanentes;

IV. Rehabilitación.- Programas implementados por el Estado y organizaciones públicas o privadas, con el objetivo de permitir que una persona con capacidad diferente alcance un nivel físico, intelectual, sensorial, social o económico necesario, para lograr su integración a la comunidad;

V. Equiparación de oportunidades.- El proceso mediante el cual el medio físico, la vivienda, el transporte, los servicios sociales y sanitarios, la educación, la capacitación, el empleo digno, la vida cultural y social, el deporte, el recreo, permitan la accesibilidad de las personas con capacidades diferentes;

VI. Ayudas técnicas.- Los dispositivos tecnológicos que ayudan a la movilidad, comunicación y vida cotidiana de las personas con capacidades diferentes;

VII. Barreras físicas.- Son todos los obstáculos de construcción y señalización que dificulten o impidan a las personas con capacidades diferentes, el libre desplazamiento en lugares públicos, privados, abiertos o cerrados, por sí, o cuando se desplacen acompañados de perros guía o que dificulten el uso de los servicios comunitarios;

VIII. Trabajo protegido.- Aquel al que pueden realizar las personas con capacidades diferentes;

IX. Organizaciones de personas con capacidades diferentes.- Todas aquellas asociaciones reconocidas legalmente, que se han constituido y que se constituyan en un futuro para salvaguardar los derechos de las personas con capacidades diferentes y fomentar la nueva cultura de respeto, dignidad e integración; y

X. DIF: Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia.

Artículo 3. Son derechos de las personas con capacidades diferentes, los siguientes:

I. La asistencia médica y rehabilitatoria;

II. La educación especial en los diferentes niveles educativos;

III. La capacitación para el trabajo y el empleo;

IV. El acceso a trabajos protegidos;

V. El acceso a programas culturales y deportivos;

VI. El desplazarse libremente en los espacios públicos, de cualquier índole, por sí, o cuando se desplacen acompañados de perros guía;

VII. La facilidad de acceso y desplazamiento en el interior de espacios laborales, comerciales y recreativos; y

VIII. Los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables.

Artículo 4. Las acciones prioritarias para promover el desarrollo de las personas con capacidades diferentes son las que a continuación se enumeran:

- I. Los programas de prevención y detección temprana;
- II. La asistencia médica y rehabilitatoria a personas en extrema pobreza comprobable;
- III. La educación especial y general;
- IV. El fomento y derecho a la capacitación para el trabajo y el empleo;
- V. La orientación y gestión para la obtención de instrumentos necesarios y ayudas técnicas para la rehabilitación e integración;
- VI. Las actividades culturales, de recreación y deporte;
- VII. La movilidad en diferentes espacios;
- VIII. La promoción, protección y defensa de los derechos de las personas con capacidades diferentes;
- IX. La orientación y capacitación a las familias o a terceras personas que apoyan a la población con capacidades diferentes;
- X. La interrelación de los programas con las dependencias y organismos;
- XI. La obtención de recursos públicos y promoción de recursos privados a la instrumentación del programa integral de apoyo y atención de personas con capacidades diferentes;

XII. Difundir la enseñanza y utilización de formas de comunicación alternativas para la atención de personas con capacidades diferentes; y

XIII. Fomentar y propiciar la participación conjunta de los sectores de la sociedad para la instrumentación y ejecución de las acciones prioritarias a que hace referencia esta ley.

Artículo 5. Corresponde al Ejecutivo del Estado, por conducto del DIF, establecer las normas técnicas en materia de prevención, detección temprana y rehabilitación de las personas con capacidades diferentes y la coordinación, supervisión y evaluación del cumplimiento de las mismas por parte de las instituciones públicas, privadas y sociales que persigan estos fines, así como todo aquello que se considere necesario para alcanzar el objetivo de esta ley. Asimismo, tendrá a su cargo la coordinación de los organismos públicos y privados que presten servicios de asistencia social en el Estado, procurando su integración a la política estatal en la materia.

## **2.3. MARCO HISTÓRICO**

### **2.3.1. Evolución del concepto “discapacidad”**

A menudo la terminología que se utiliza para conceptualizar o definir las cualidades de las personas conllevan connotaciones axiológicas implícitas, condicionando de algún modo todo lo que pueda decirse sobre el tema posteriormente, e incluso generando consecuencias en las actitudes que se toman a partir de las palabras usadas.

A lo largo de la historia reciente (sin necesidad de recorrer siglos atrás) se han manejado, tanto en la sociedad en general como en el mundo laboral, varios términos para definir a las personas con discapacidad. Así, se presentaron distintas denominaciones para dichas personas, tales como “deficientes”, “impedidos”, “minusválidos”, “incapacitados”, “incapaces”, “discapacitados”, “lisiados”, “personas con capacidades diferentes”, “personas con capacidades reducidas”, etc.<sup>9</sup>

Varias de dichas denominaciones fueron cayendo en desuso ante las críticas que recibían por ser negativas, las cuales se observan en casos como “deficientes”, “lisiados”, “impedidos”, por ejemplo.

La O.N.U., en su “Declaración de Derechos de las Personas con Discapacidad” (del año 1957), utilizó el término “impedido” para referirse a toda persona que, a consecuencia de una deficiencia de sus facultades físicas o mentales, se encuentre incapacitada de subvenir por sí misma, total o parcialmente, a las

---

<sup>9</sup> S, Muzio, Discapacidad: ¿Crisis traumática o crisis vital?, Revista Contexto Psicológico, Año 1. Núm. 5, Mar del Plata, diciembre de 2004, p.11.

necesidades de vida individual o social normal. Ya por entonces dicho término había caído en desuso por sus claras connotaciones negativas. Por ello, el propio organismo modificó su traducción al castellano algunos años después, en 1980, la O.M.S. (Organización Mundial de la Salud) distinguió (en su “Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías”) entre “deficiencia” y “discapacidad” y “minusvalía”. Destinó el primero de los conceptos a la pérdida o anormalidad permanente o transitoria de estructura o función, sea ésta psicológica, fisiológica o anatómica. Por discapacidad entendió cualquier restricción o impedimento del funcionamiento de una actividad en la forma o dentro del ámbito considerado normal para el ser humano, causada por una deficiencia. Finalmente, minusvalía significó para la O.M.S. la incapacidad que constituye una desventaja para una persona, limitando o impidiendo una función que es normal para esa persona según su edad, sexo y los factores culturales y sociales.

En este último concepto se encuentran reunidos los modelos tradicionalmente denominados “médico” (que parte de un defecto proveniente de la persona, proveniente de un problema de salud) y “social” (que pone énfasis en que la discapacidad no deriva de una condición del sujeto sino de la interacción de tal condición con el ambiente social). Ciertamente la sociedad crea barreras físicas y culturales impiden la inclusión y el libre desarrollo de las personas con discapacidad, más allá de sus cualidades. Vale acortar que lo mismo acontece en otros grupos sociales tales como los menores o marginados económicamente. De allí se desprende la importancia de la educación único elemento capaz de revivir la situación existente como factor de cambio de conductas sociales, pues en un medio adecuado las “discapacidades” desaparecerían.

Actualmente se utilizan los términos “discapacidad”, y preferentemente, “personas con discapacidad”, acentuándose el modelo social en su explicación. Así las limitaciones de las personas con discapacidad no surgen en un “problema” que nace de ellas, sino que el ambiente social en que despliegan sus cualidades no les es propicio. Los obstáculos que encuentran las personas con discapacidad para integrarse al resto de la sociedad son a veces tangibles y físicos, otras incorpóreas pero aún más limitantes por surgir de prejuicios arraigados y discriminatorios, por lo cual abordar el tema desde la perspectiva social es lo adecuado.

## **CAPÍTULO III VENTAJAS, ENFOQUES, PROGRAMAS DE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

### **3.1. Cultura Organizacional**

A continuación se explicarán una serie de componentes de la cultura organizacional así como sus funciones, la manera en la que comienza la cultura y la forma en que se puede mantener viva.

#### **3.1.1. La cultura es un término descriptivo**

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar si les gustan o no. Esto es, se trata de un término descriptivo. Lo anterior es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de la satisfacción en el trabajo.

La investigación sobre la cultura organizacional ha intentado medir la forma como los empleados visualizan su organización.

En contraste, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas afectivas frente al ambiente de trabajo. Se ocupa de la forma en que los empleados se sienten acerca de las expectativas de la organización, las prácticas de recompensas y cosas similares.

### **3.1.2. ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?**

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización. Esto se hace explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado compartido. Deberíamos esperar, por tanto, que los individuos con antecedentes diferentes o en distintos niveles de la organización tendieron a describir la cultura de la organización en términos similares.

Admitir que una cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa, sin embargo, que no existan subculturas dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos de subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos acerca de la cultura organizacional, nos referimos a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a una organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros enfrentan. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones de departamento y por separación geográfica.

### **3.1.3. ¿Qué constituye la cultura organizacional?**

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, se debe en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: los fundadores. Como éstos son los autores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre:

1. Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
2. Lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después de su propia experiencia.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas, las más eficaces de las cuales, son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.<sup>10</sup>

### **3.1.4. Funciones de la cultura organizacional**

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuatro, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, la cultura sirve como un

---

<sup>10</sup> Guízar M., Rafael, Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones, 1ª ed., México, Mc Graw Hill, p. 250.

mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado parece ser cada vez más importante en la década de los noventa. Conforme las organizaciones han ampliado los tramos de control, han aplanado sus estructuras, han introducido equipos de trabajo, han reducido la formalización y han facultado a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección.

Quien recibe una oferta de trabajo para unirse a la organización, quién es evaluado con alta necesidad de logro y quién obtiene un asenso, son decisiones que se ven muy influenciadas por el ajuste individuo organización. Esto es si las actitudes y el comportamiento del solicitante o del empleado son compatibles con la cultura o no. No es coincidencia que los empleados de los parques de diversiones de Disney parezcan ser casi universalmente atractivos, limpios y saludables, y con una sonrisa radiante. Esa es la imagen que Disney busca. La compañía selecciona empleados que mantendrán esa imagen. Y una vez en el trabajo, una cultura sólida, apoyada por las normas y reglamentos formales, asegura que los empleados de los parques de Disney actúen de manera relativamente uniforme y predecible.

### **3.1.5. Como comienza la cultura organizacional**

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas se deben principalmente a lo que se han hecho antes y al grado de éxito que han tenido con esas empresas. Esto nos lleva a la última fuente de la cultura de la organización: sus fundadores.

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto a la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidos por costumbre o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

La cultura de Microsoft es en gran parte una reflexión del cofundador y actual director general ejecutivo (CEO), Bill Gates. Como persona Gates desborda energía, es competitivo y mucho muy disciplinado. Estas son las mismas características que a menudo se utilizan para describir al gigante del software que él dirige.

### **3.1.6. Cómo mantener viva la cultura**

Una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la organización que actúan para mantenerla al darles a los empleados una serie de experiencias similares. Por ejemplo, muchas de las prácticas de recursos humanos que analizamos en el capítulo anterior refuerzan la cultura de la organización. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso aseguran que quienes son contratados se ajusten a la cultura, y que se recompense a aquellos que la apoyan y se sancione (hasta con expulsión) a los que la impugnan. Tres fuerzas desempeñan una parte particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización.

- **Selección:** la meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Sin embargo, suele suceder que se identifique a más de un candidato que cumpla con los requerimientos de un puesto dado. Cuando se llega a este punto, sería ingenuo pasar por alto el hecho de que la decisión sobre lo bien que se integrarán los candidatos de la organización. Este intento de asegurar un acoplamiento adecuado, ya sea a propósito o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tiene los valores que en esencia son consistentes con aquellos de la organización, o cuando menos con una buena parte de esos valores. Además el proceso de selección proporciona información a los candidatos acerca de la organización, y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden eliminarse ellos mismos del grupo de solicitantes. La selección, por tanto, se vuelve una calle de dos sentidos, ya que permite tanto al patrón como al candidato anular el matrimonio si parece que habrá incompatibilidad. De esta manera, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al sacar aquellos individuos que pudieran atacar o minar sus valores centrales.
- **Alta gerencia:** las acciones de la alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura de la organización. Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización; por ejemplo, si tomar riesgos es deseable; el grado de libertad que los gerentes deben conceder a sus subordinados; cuál es la vestimenta apropiada; qué acciones reeditarán en términos de incrementos salariales, ascensos y otras recompensas.

- **Socialización:** sin importar cuán bien se haga el reclutamiento y la selección de personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea más importante, que al no estar familiarizados con la cultura de la organización, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso de adaptación se denomina socialización.

Como podemos ver, la cultura de una organización no es resultado de generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece, por eso es que es difícil tener la aceptación a cosas nuevas.

La contratación de personas con discapacidad es algo nuevo en muchas organizaciones, así que es difícil incluirla dentro de la cultura de la empresa, mas no es imposible, al explicar la manera en que se constituye la cultura organizacional se puede ver que se pueden incluir tradiciones, creencias, etc., que se pueden modificar y así se puede hacer que los empleados las acepten por medio de la ayuda de la propia organización.

### **3.2. Calidad de vida en el trabajo**

Para lograr que la vida laboral de la empresa promueva el uso de los recursos, habilidades y capacidades del personal en forma creativa, es necesario que los avances de la empresa apoyen también en el desarrollo de los empleados.

La empresa es la gente que trabaja en ella. Si pensamos que la mayor parte de nuestro tiempo, durante la mayor parte de nuestra vida, la dedicamos a trabajar,

conviene reflexionar sobre la calidad de vida que de todos los trabajadores, de todos los niveles, dueño o empleados en un negocio tienen en la empresa.

El nivel óptimo de desarrollo de una organización es cuando alcanza sus objetivos y puede cumplir su misión, al mismo tiempo que se vuelve un espacio de promoción y desarrollo personal de sus trabajadores.

Aunque el significado de la vida es responsabilidad de cada persona y depende de muchos factores, existen algunos aspectos que la empresa puede cuidar para favorecer la realización de las personas que laboran en ella. Estos aspectos ayudan a conformar la buena calidad de vida.

Los aspectos que todo empresario debe considerar para la calidad de vida de sus empleados en el trabajo son los siguientes:

- Respeto y reconocimiento al trabajo del empleado.
- Apoyo a la capacitación de los empleados.
- Actividades extralaborales de carácter recreativo.
- Respeto al horario y descanso del trabajador.
- Nivel económico.
- Seguridad social.
- Recursos materiales.
- Desarrollo laboral y personal de empleo.

A continuación se dará una breve explicación de los puntos anteriores:

### Respeto y reconocimiento al trabajo del empleado

Respetar a un empleado significa entender cuál es su estilo personal para realizar el trabajo y permite ejecutarlo “a su manera”, siempre y cuando cumpla con los métodos y procedimientos y logre un objetivo para el cual fue contratado.

Otro aspecto fundamental es reconocer el trabajo de una persona. Apoyarla cuando ha hecho algún trabajo bien le permite sentirse más humana y saber que tiene cualidades y capacidades que otros saben reconocer.

Generalmente, cuando alguien realiza una tarea nos fijamos y señalamos más en los errores que los aciertos y, entonces, podemos generar sentimientos de enojo y devaluación, entre otros.

Cuando las personas sienten que se reconoce y se respeta su trabajo, tienen una actitud positiva hacia la empresa, hacia su puesto, hacia sus compañeros, y si es el caso, hacia sus subordinados. Si, por el contrario, siente que su trabajo no es tomado en cuenta, tomará una actitud negativa bajando la calidad de vida en el trabajo de él y de su grupo.

### Apoyo para la capacitación de los empleados

Mantener actualizado y capacitado al personal es uno de los factores fundamentales para el desarrollo y sobrevivencia de las empresas. Además, promueve el que los trabajadores “se pongan la camiseta” y trabajen eficientemente y motivados.

Por otra parte, también es importante promover cursos cuyo contenido les permita reflexionar sobre su propia persona, sus valores, su sentido de vida, etc.

Tener un programa permanente de capacitación es uno de los factores que más impactan en la calidad de vida en el trabajo.

### Actividades extralaborales de carácter recreativo

Las tensiones propias del trabajo generan estrés en los empleados el cual repercute en su desempeño.

Una de las maneras como la empresa puede ayudar a sus trabajadores a manejar el estrés, es identificarse con ella, y a integrarse como grupo de trabajo, es a través de las actividades extralaborales que la misma empresa promueva. Por ejemplo puede organizar grupos de teatro, competencias de futbol, cursos de desarrollo humano, etc.

### Respeto al horario y descanso del trabajador

Este aspecto es de importancia fundamental en toda empresa. Es frecuente encontrar personas que ocupan sus horas de descanso para terminar “los pendientes” del día o de a semana. Entre más se utilicen las horas de trabajo para “descansar” y, las horas de descanso para “trabajar”, más se deteriora la calidad de vida en el trabajo; esto sin tomar en cuenta el deterioro de la vida familiar y personal del trabajador.

Cuando el horario de trabajo no es suficiente para realizar las labores, es necesario efectuar un diagnóstico que nos indique si esto está ocurriendo por ineficiencia del trabajador, por mala distribución de las cargas de trabajo, o porque de verdad es excesiva la tarea.

El que la empresa favorezca o permita que sus trabajadores permanezcan más allá del horario laboral, genera entre otras situaciones:

- Ineficiencia: el empleado sabe que cuenta con más tiempo para realizar el trabajo y, por ende, “se permite” a sí mismo cometer más errores.
- Espacios de tiempos muertos: cuando esto ocurre, se observa que los trabajadores dedican ese tiempo entre otras cosas para platicar, a efectuar ventas dentro de la empresa. Al fin y al cabo se quedan más tarde para concluir el trabajo.
- Sentimientos de explotación: esto pasa porque el trabajador siente que está dando mucho a la empresa y que no se le retribuye justamente.

### Nivel económico

Este aspecto se refiere a la importancia de pagar sueldos competitivos en el mercado, en función del puesto que se desempeña.

Cuando una empresa paga un sueldo adecuado a sus empleados en relación con el mercado, permite que éstos desarrollen su trabajo sin estar preocupados por buscar otros ingresos económicos, ya que, si esto ocurre, bajan su rendimiento.

### Seguridad social

Este aspecto se refiere a la importancia de contratar al empleado dentro de los lineamientos que señala la Ley y de proporcionarle al menos las prestaciones mínimas. Esto da seguridad y protección tanto al trabajador, como al mismo patrón.

### Recursos materiales

En este aspecto es fundamental que el trabajador cuente con los instrumentos y el material necesario para poder desempeñar su trabajo. También es importante cuidar el ambiente físico en el que el trabajador debe ejecutar su tarea.

### Apoyar el desarrollo laboral y personal del empleado

Es muy importante desarrollar al personal dentro de la empresa ya que entonces sienten posibilidades de crecimiento dentro de ella y se comprometerán mucho más con su trabajo.

Es también importante que el patrón este pendiente de los empleados en cuanto a situaciones personales que puedan repercutir en la situación de su trabajo.

La mayor parte de los aspectos anteriores son responsabilidad del empresario y de él depende que se instrumenten en forma adecuada en el negocio para

favorecer la calidad d vida en laboral de todos los trabajadores, incluso de él mismo.

El autor Reinaldo Da Silva simplifica la atención a la calidad de vida en el trabajo en la combinación de intereses de dos tipos:

- a) La moral o la motivación ética, que se basan en el reconocimiento de amplias normas educativas, cambios de valores sociales y mayores expectativas para la calidad de vida laboral, inclusive la satisfacción que las personas obtienen del trabajo, el funcionamiento y la administración d las organizaciones.
- b) La motivación por medio de la práctica de buenos negocios y el esclarecimiento de los intereses personales, la necesidad de contar con costos competitivos y los intentos por superar los elevados índices de ausentismo, rotación de empleados e insatisfacción, entre otros obstáculos que deben ser eliminados para mejorar el desempeño de las organizaciones.<sup>11</sup>

El autor Russell L. Ackoff menciona en su libro las siguientes reglas para mantener la calidad de vida en el trabajo:

Primero: los programas orientados hacia la fuerza de trabajo no deben enfocarse en el aumento de la productividad ni de la calidad de los productos, sino en la

---

<sup>11</sup> Da Silva, Reinaldo O., Teorías de la Administración, 8ª edición, México, Thomson International, p.274

satisfacción obtenida en el trabajo. Deben concentrarse en la calidad de vida en el trabajo, y no en la cantidad y calidad del trabajo.

Segundo: la calidad de vida en el trabajo de los gerentes de cualquier nivel debe ser mejorada antes de emprender un programa en el mismo sentido para los empleados.

Tercero: una vez que se haya atendido a la calidad de vida en el trabajo de los gerentes, el programa debe ampliarse para que cubra las necesidades de empleados y obreros.

Cuarto: gerentes, empleados y obreros deben ser preparados para estos programas, incluyéndolos en grupos cooperativos grupales, y esto debe hacerse dentro del horario normal de trabajo.

Quinto: una vez que los programas se han lanzado, las medidas correctivas deben ser orientadas a la eliminación de comportamientos no deseados antes que a su castigo.

Sexto: Las medidas correctivas para los que infrinjan las reglas deben aplicarse sin distinción de nivel.

Séptimo: los compromisos adquiridos por cada uno de los participantes en un programa de calidad de vida en el trabajo deben ser objeto de seguimiento y finalmente cumplirse.

Octavo: debe desalentarse la fragmentación de las juntas de trabajo en grupos aislados.

Noveno: debe utilizarse una persona de fuera, experta y competente, para facilitar reuniones conjuntas y proveer la guía necesaria durante el proceso.

Décimo: Los programas de calidad de vida en el trabajo no deben ser diseñados ni rediseñados por expertos, sino por aquellos que son afectados directamente por tales programas (los empleados).<sup>12</sup>

### **3.2.1. Enfoques de calidad de vida en el trabajo**

General Foods, fabricante de productos alimenticios, es una de muchas empresas que reconocen los altos costos humanos de los diseños tradicionales del trabajo.

Pese a los beneficios que aportan a la sociedad, los tiempos cambiantes han hecho menos aceptables esos costos. Por consiguiente, las organizaciones poco a poco empezaron a probar diseños que proporcionaban buenos resultados humanos, además de una gran eficiencia.

Se explican diversos métodos para lograr trabajos y ambientes laborales más humanizados, como por ejemplo, el enriquecimiento del trabajo y los sistemas sociotécnicos, cuya finalidad es ofrecer una mejor calidad de vida laboral para los empleados y lograr una mayor productividad para la empresa.

---

<sup>12</sup> Ackoff, Rusell L., Cápsulas de Ackoff Administración en pequeñas dosis, 8ª edición, trad. Paolo Copertine, México, Limusa Noriega editores, p.61.

### **3.2.2. Necesidad de entender la calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización.

Los elementos de un programa típico de CVT comprenden aspectos tales como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de estos en el diseño de puestos.

Muchos de los programas se centran en el enriquecimiento del trabajo, del cual se hablará más adelante.

Aparte de los programas tendientes a mejorar el sistema sociotécnico de trabajo, los programas de CVT suelen hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados

Durante su evolución, la CVT utilizó la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar sus objetivos de eficiencia.

En cuanto al aspecto conductual y de desarrollo del personal, este incrementó sus niveles de educación, salarios e independencia, lo cual le permitió cubrir necesidades más elevadas, en lugar de trabajar solo para ganar lo necesario.

### **3.2.3. Trabajo humanizado**

La CVT produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear

las habilidades más avanzadas de estos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus habilidades.

La CVT se basa en el principio de que los trabajadores son recursos humanos que deben ser desarrollados y no solo utilizados. Mas todavía, según este enfoque el trabajo no debe implicar condiciones negativas ni constituir una presión excesiva ni perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador.

Finalmente, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales, como los de ciudadano, cónyuge o padre.

Fundamentalmente, el trabajo humanizado presupone que se debe ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente. No es una acción única que se mantiene indefinidamente. Por el contrario, se necesita un reajuste continuo de esos factores con el fin de mantener ese equilibrio.

La frase “calidad de vida en el trabajo” fue introducida en Estados Unidos al final de la década de los sesenta para tratar de solucionar el estrés en las empresas motivado por la pobre calidad de vida en el lugar de trabajo. Lo cual dio lugar a:

- Sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados.
- Equipos de trabajo naturales.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos es “focalizar” los equipos de trabajo. Cuando los empleos han sido diseñados de tal manera que una persona desarrolla un ciclo completo de trabajo para producir un artículo completo o una subunidad de él, se dice que está desempeñando un módulo natural de trabajo. El trabajo influye naturalmente desde el principio hasta el fin y proporciona al

individuo una sensación de identificación y significación de la tarea. De manera similar, pueden integrarse varios empleos en un equipo natural de trabajo que desempeñe una unidad completa de trabajo. Por ello, los empleados cuyas tareas requieran que trabajen juntos están más capacitados para aprender unos de otros y para desarrollar el equipo de trabajo. Los equipos naturales de trabajo también permiten que aquellos que desempeñan un trabajo rutinario desarrollen más sensibilidad para poder dar significado a la tarea, porque se sienten más unidos a un equipo mayor que desempeña una tarea importante. Es entonces sorprendente como nuestro deseo de lograr la especialización con frecuencia lleva a la separación de las personas necesarias para integrar equipos naturales de trabajo.

El siguiente paso de los empleos enriquecidos y los equipos naturales de trabajo, son los sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados, en los cuales toda la organización una parte de ella crean un sistema equilibrado, humano y técnico. El objetivo es desarrollar un completo enriquecimiento del trabajo, lo cual requiere cambios de mayor magnitud, particularmente en los procesos de fabricación especializada.

El proceso completo de producción podría requerir una nueva ingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas, mientras que otros establecimientos necesitarían cambios para poder propiciar el trabajo en equipo.

El objetivo fundamental es diseñar un sistema completo de trabajo que sirva a las necesidades de las personas tanto como a los requerimientos de producción.

### **3.2.4. Experimentos sociotécnicos**

Se ha realizado numerosos experimentos innovadores sobre la calidad de la vida laboral y los sistemas sociotécnicos enriquecidos. Durante la década de los sesenta se llevaron a cabo en Volvo (Suecia) y en General Motors (Estados Unidos), ambas del ramo automotriz, además de otro realizado en General Foods de Topeka en Estados Unidos.

La información obtenida mediante esos experimentos da una idea de lo que se ha aprendido de cada uno. De hecho, se siguen efectuando otros experimentos más recientes como los de Digital Equipment.

A principios de la década de los setenta, Volvo construyó una nueva planta de armado en Kalmar, Suecia, donde trató de incorporar innovaciones técnicas, de gerencia y sociales que cubrieran mejor las necesidades de los empleados. El diseño costó casi 10% más que una planta convencional, pero Volvo corrió ese riesgo porque confió en asegurar de este modo una mayor satisfacción y productividad, así como una reducción de ausentismo y la rotación. La fábrica fue diseñada para armar anualmente 60 000 automóviles utilizando equipos de 15 a 25 trabajadores para cada tarea importante. Un equipo, por ejemplo, arma sistemas electrónicos, mientras que otro arma los frenos. Cada equipo cuenta con su propia arma de trabajo y bastante autonomía. El equipo asigna el trabajo de los miembros, así como establece el ritmo del mismo. No existe línea de montaje. Los equipos pasan a la zona correspondiente a recoger un vehículo, cuando lo necesitan, y se transportan a su lugar de trabajo. Cuando terminan, el automóvil es colocado en la siguiente zona, procedimiento que permite a cada equipo trabajar a su propio ritmo, siempre y cuando se cumplan los requerimientos de producción.

Cada equipo se encarga de abastecerse del material que necesita y maneja su propio inventario. Esta situación es muy diferente a la línea tradicional de ensamble. Volvo continuó sus esfuerzos de incrementar la eficiencia y de mejorar la calidad de la vida laboral mediante otros experimentos en sus plantas de montaje de autobuses, taxis y camiones de toda Suecia.

Evaluaciones independientes de su éxito en Kalmar revelaron que tanto los costos de los trabajadores de la planta como los de los oficinistas eran los más bajos de la compañía. Los empleados señalan que sus trabajos son mejores que los de la línea tradicional de montaje, y sienten un mayor deseo de poder tomar la iniciativa y lograr su desarrollo en el trabajo.

¿Cuáles son los criterios en que se basa el diseño sociotécnico de las organizaciones?

- a) Integrar funciones de apoyo en el trabajo diario tales como:
  - mantenimiento
  - control de calidad
  - procesos sociales (conflicto, liderazgo, motivación)
- b) Diseño del trabajo retador. Todas las actividades deben requerir habilidades del orden superior, tales como planeación, diagnóstico, etcétera. Además la tecnología del trabajo debe estar diseñada para eliminar trabajos monótonos y rutinarios.
- c) Movilidad en los puestos y pagos por aprendizaje. Se debe considerar la conformación de grupos semiautónomos de trabajo y pagar por lo que el personal aprende y no por lo que hace.

- d) En este enfoque los supervisores actúan como facilitadores y no como jefes, es decir: son responsables de desarrollar grupos y de facilitar la toma de decisiones por estos.
- e) Por último, si se cuenta con información disponible en todos los niveles organizacionales, la toma de decisiones se da lo más cerca posible al problema, además de que se crea un sistema permanente de retroalimentación de desempeño.

Para comprender claramente lo anterior, es útil recordar lo que dijo Víctor Borrás Setién, director de servicios corporativos, de informática y desarrollo de nuevos productos de uno de los 2 bancos más importantes de México, Bancomer:

“Como siempre, las maquinas no son lo más importante, unas 300 personas forman parte del Departamento de Sistemas, que en su mayoría han sido capacitadas por la propia institución. Esta área ha sido muy canibaleada. Desde hace 15 años se sigue el enfoque de desarrollar a nuestra gente. Todos los años se hacen programas de becarios, con grupos de 50 o 60 personas, casi todos pasantes de carrera de cualquier especialidad. Luego de un programa de 6 meses se recluta a los mejores como analistas y programadores.”

Por ello, este banco ha tenido que contratar a muy pocas personas de los niveles intermedios, pero al mismo tiempo le obliga a reforzar su labor de capacitación, ya que deben ser expertos tanto en el negocio bancario como en la computadora, lo cual les permite alcanzar una mayor calidad de vida en el trabajo.

No existe propiamente una definición concretamente sobre calidad de vida en el trabajo; sin embargo, es cierto que una persona experimenta calidad de vida en el trabajo cuando se le presenta los siguientes factores:

- a) La persona desea estar en la organización y no se siente obligada a estar en ella.
- b) Experimenta un deseo natural de realizar bien sus tareas en el primer intento.
- c) El personal encuentra en su trabajo facetas tan importantes o más que en otros aspectos de su vida.

### **3.2.5. Diseño del trabajo**

También considerado como enriquecimiento del trabajo, este tema cobra especial importancia por el interés actual sobre la calidad de vida en el trabajo, existe una íntima relación al respecto. Este término fue acuñado por Herzberg, basándose en la investigación de los factores de motivación e higiénicos.

En el fondo, enriquecimiento del trabajo significa agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante. Sin embargo, el término ha sido aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo, término que es una ampliación del concepto de expansión del trabajo que buscaba dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía. La diferencia entre estas dos ideas permite presuponer que el enriquecimiento del trabajo se encamina a satisfacer necesidades de más alto orden, mientras que la expansión se concentra en agregar tareas al trabajo del empleado, con el fin de que tengan una mayor variedad.

Los dos enfoques pueden mezclarse entre sí, tanto expandiendo el número de tareas, como agregando más motivadores en un intento doble de mejorar la CVT.

### **3.2.6. Beneficios del diseño (enriquecimiento) del trabajo**

El enriquecimiento del trabajo genera muchos beneficios:

- Su resultado general es un enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento y la autorrealización.
- El trabajo se presenta de tal manera que se impulsa la motivación interna, debido a lo cual el desempeño debe mejorar, lográndose así un trabajo más humano y productivo.
- Ciertos síntomas negativos, tales como la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso tienden a reducirse.
- El trabajador de esta manera, desempeña mejor su tarea, se sienten más satisfecho y mas autorrealizado, por lo que está capacitado para participar en todos los roles vitales con mayor eficacia.
- La sociedad se beneficia de una persona que actúa con mayor eficacia y desempeña mejor su trabajo.

En una compañía manufacturera de celdas automotrices se lograron extraordinarios resultados con la técnica del enriquecimiento del trabajo.

Originalmente los empleados trabajaban en una línea de ensamble, cada uno solo operaba una pequeña parte del armado total.

Se alcanzaban las expectativas de productividad establecidas.

La gerencia tomo la decisión de enriquecer el trabajo no porque existiera algún problema específico, sino porque la tarea parecía ser apropiada para el

enriquecimiento. Implantado el procedimiento enriquecido, cada trabajador completaba toda la celda y era personalmente responsable de ello. Rápidamente los empleados desarrollaron un mayor interés por su trabajo. Las quejas controlables bajaron ostensiblemente y la productividad mejoró en forma notable en seis meses. Dado que no se efectuaron otros cambios en el departamento, la mayoría de estos resultados aparentemente salieron del enriquecimiento del trabajo.

### **3.2.7. Aplicación del enriquecimiento del trabajo**

Visto en términos de los factores de motivación de Herzberg, el enriquecimiento del trabajo ocurre cuando un mismo trabajo es más interesante cuando se alienta el logro, cuándo existe oportunidad de crecimiento, así como la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento. Sin embargo, los empleados son los últimos jueces sobre qué es lo que enriquece su trabajo.

Lo único que puede hacer la administración es incorporar métodos y técnicas para enriquecer el trabajo y posteriormente experimentar con ellos en el sistema laboral para determinar si los empleados reconocen que ha habido tal enriquecimiento.

### **3.2.8. Dimensiones centrales del trabajo**

Hackman y Oldham identificaron cinco dimensiones centrales que específicamente pueden enriquecer el trabajo.

Es deseable que cada trabajo las contenga a todas. Si una de ellas falta, psicológicamente los trabajadores se marginan y la motivación suele reducirse.

Las dimensiones centrales tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad del trabajo y a reducir la rotación y el ausentismo.

¿Cuáles son esas cinco dimensiones?

1. Variedad en la tarea: desempeño en varias ocupaciones.
2. Identificación con la tarea: desempeño de una unidad completa de trabajo.
3. Significado de la tarea: hacer importante el trabajo.
4. Autonomía: cierto control del empleado sobre sus propios asuntos.
5. Retroalimentación: información sobre el desempeño.

Las principales limitaciones de los programas de enriquecimiento del trabajo y del CVT son:

- a) Algunos empleados pueden no desear empleos enriquecidos si:
  - Son incapaces de tolerar mayor responsabilidad.
  - No gustan de desempeñar tareas más complejas.
  - Se sienten incómodos con el trabajo en grupo.
  - No gustan de reaprender.
  - Prefieren la seguridad y la estabilidad.
  - Se sienten a gusto con la autoridad del supervisor.
  - Sus habilidades no son adaptables.
  - Prefieren renunciar a sus empleos.

- b) El equipo complicado puede no ser adaptable.
- c) El programa puede desequilibrar el sistema de producción.
- d) Pueden reducir los roles del staff o de los supervisores.
- e) Los empleos enriquecidos pueden aumentar la insatisfacción económica.
- f) Pueden aumentar los costos:
  - Iniciales de capacitación.
  - A largo plazo, tal como más equipo.

Si se aplica lo mencionado con anterioridad referente a calidad de vida en el trabajo a las personas con discapacidad de la organización, se puede ayudar a que se sientan importantes, incluidas y que sientan que tienen una responsabilidad que los hace útiles en la empresa y así puedan estar en armonía con su trabajo y con ellos mismos.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Guízar Montúfar Rafael Dr. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Principios y aplicaciones. Editorial Mc Graw Hill Primera edición 1998 México.

### **3.3. Discapacidad**

#### **3.3.1. Factores culturales que contribuyen al alto desempleo de personas con discapacidad**

Aquí se muestran algunos factores que hacen que perduren las altas cifras de desempleo de personas con discapacidad desde diversos contextos culturales:

- Las personas con discapacidad de diferentes contextos culturales experimentan el doble de discriminación que las personas no con discapacidad que también son discriminadas.
- Las oportunidades de educación son menores para personas con discapacidad.
- Existe una escasez de roles para personas con discapacidades en el lugar de trabajo.
- Entrenamiento de trabajo previamente establecido para personas con discapacidad no se encuentran disponibles fácilmente en las empresas.
- Las corrientes dominantes y las organizaciones religiosas tienden a pasar por algo su capacidad para apoyar el empleo de personas con discapacidad.
- Las diferencias culturales no son claramente entendidas por personas u organizaciones que diseñan programas de apoyo a personas con discapacidad.

- Las empresas no cuentan con una cultura para apoyar el empleo de las personas con discapacidad.
- Los empleados de alguna organización no están acostumbradas a tratar con personas con discapacidad.

### **3.3.2. Ventajas de contratar personas con discapacidad en la empresa**

Gran parte de la resistencia de los empresarios para incorporar a discapacitados en sus equipos se debe a su falta de conocimiento sobre las capacidades laborales de estas personas. Todavía persisten ideas estereotipadas que no dejan ver el verdadero talento y potencial que atesora el colectivo de trabajadores con discapacidad.

Las ventajas más citadas de emplear a personas con incapacidades incluyen seriedad, mayor índice de asistencia, lealtad y menor rotación. Muchas veces, los patrones descubren que los trabajadores discapacitados son más inteligentes, están mejor motivados y más capacitados que sus contrapartes que no sufren de discapacidad alguna.<sup>14</sup>

Mediante la contratación de personal discapacitado se pueden tener diferentes ventajas entre las cuales están la imagen social y mejorar el clima de la empresa entre otros.

---

<sup>14</sup> Bohlander, George, Snell, Scott, Sherman, Arthur, Administración de recursos humanos, 12ª edición, México, Thomson International, p.160.

### Ventajas Sociales

Mejora el clima social de la empresa, en el sentido que dinamiza las relaciones entre los diferentes sectores de la sociedad, dejando de lado las discriminaciones. Además, estas actuaciones son valoradas positivamente por sus clientes, quienes ven que la empresa no sólo tiene intereses económicos sin también intereses sociales.

### Potenciar la imagen de la empresa

Los acuerdos con Fundaciones muestran la preocupación de su empresa hacia los problemas de su entorno. De este modo, se está dando una publicidad beneficiosa para la empresa, dejando de lado los intereses capitalistas.

### Beneficios económicos

- Bonificaciones en el seguro social.
- Deducciones de impuestos.

### Otras ventajas

- Los individuos con discapacidad llegan a ser empleados valiosos porque ellos brindan creatividad al lugar de trabajo, ya que ellos han aprendido a resolver problemas a consecuencia de sus vulnerabilidades personales.

- Las personas con discapacidad valoran su trabajo más que las personas que no cuentan con ningún tipo de discapacidad, ya que para ellos es más difícil encontrar un trabajo que los apoye económicamente y que los haga sentir parte de la sociedad.
- Entre las ventajas que ofrecen los profesionales con discapacidad se puede citar su fuerte deseo de superación personal y profesional, así como su capacidad inherente para resolver problemas, que se deriva de las innumerables barreras que tienen que solventar en su vida diaria. También su aportación para configurar equipos ricos en diversidad y de generar mayor motivación en el clima laboral.

### **3.3.3. El porqué la incorporación de personas con discapacidad a la planta laboral, es una garantía de éxito en muchas empresas**

La gente, en términos generales se siente atraída hacia empresas que reconocen el valor de personas con discapacidad incluyéndolas en sus proyectos. Tu compañía podría aprovechar este hecho con ventaja.

¿Has percibido que en la industria del cine, los premios llamados Academy Awards, de una manera consistente son otorgados a las películas que se relacionan con ese tipo de personas?

En las películas “Forrest Gump”, “Beautiful Mind” y “Children of a Lesser God”, el personaje central fue interpretado por alguien con alguna discapacidad.

Lo que es más, en 1966, dos hombres interpretando personajes como los que describimos, un músico autista (Geoffrey Rush en el film Shine) y otro que padecía

retraso del desarrollo (Billy Bob Thorton en el inolvidable papel de Carl en Slingblade) fueron nominados para recibir el premio a mejor actor, resultando triunfador el primero.

¿Qué provoca todo esto? En primer lugar, siempre existirá admiración por un compañero actor que exitosamente caracteriza a alguien con discapacidad, pero hay también otro nivel de atracción: no es coincidencia que le fuera solicitado a Christopher Reeve que hiciera uso de la palabra durante la presentación de los Oscars, cuando convalecía de su accidente tan severo.

El público desea siempre saber que una persona con discapacidad puede tener éxito. Proporciona seguridad, el saber que el tener una discapacidad, ya sea esta física o mental, no significa “el final de todo”, si esto les sucediera en carne propia.

El Público se identifica con aquellos que respaldan a grupos vulnerables, y aprenden de la forma en que sus seres queridos manejan esta condición. Descubren que se requiere de muchas agallas para enfrentar el rechazo del que son víctimas muchas de estas personas en la vida diaria y se sienten aliviados al descubrir la manera en que, con frecuencia, mas no siempre, ellos manejan con elegancia esta adversidad.

Esto último es sin duda una de las razones por las que se advierte un incremento en la moral de un grupo cuando una compañía ejerce ese espíritu incluyente. Es decir, sin discriminar al ser limitado en sus facultades.

Posiblemente exista otro factor, aquél que proporciona a todo hombre que trabaja, la seguridad de que la Compañía lo respaldará siempre, si cayera en esa desgracia. Y por ende, despierta un espíritu de equipo, a la par de una simpatía y solidaridad por su propia lucha, y satisfacción por su éxito.

Es una verdad indiscutible que los consumidores también saben apreciar la solidaridad que una compañía muestra para con los grupos vulnerables, proporcionándoles trabajo. Tan solo en los EEUU se estima que existen ya 49 millones de personas con alguna discapacidad, sin contar otros 20.3 millones adicionales que representan a sus familiares y amigos.

Es realmente asombrosa la dimensión de este mercado potencial, mayor aún que el formado por los adolescentes, en los que se invierte, sin embargo, mucho más presupuesto de publicidad.

Hay otras estadísticas interesantes a saber: Las personas con discapacidad perciben ingresos anuales por \$ 220,000 millones de dólares a pesar que solamente el 55.8% de ellos han sido empleados.

En la medida en que esta fuerza laboral se incrementa, su capacidad de compra también se incrementará, explica “inclusion.org” en “Marketing to People with disabilities”.

El hacer hincapié en las políticas de inclusión laboral de personas con alguna discapacidad en su empresa promoverá la lealtad de los consumidores con alguna discapacidad, así como la de sus familiares y amigos.

Esa buena voluntad será apreciada también por otros consumidores, mientras que otros más se sensibilizarán ante estas prácticas de inclusión tan necesarias en nuestra sociedad.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [http://congruencia.org.mx/tl/ins\\_exito.asp](http://congruencia.org.mx/tl/ins_exito.asp)

### **3.4. Programas y organizaciones de apoyo a la contratación de personas con discapacidad**

En el país ya se cuenta con diferentes programas de apoyo para la contratación de personas con discapacidad, entre los cuales se encuentra el apoyo que el DIF realiza para el empleo de las personas con discapacidad que es a nivel nacional y el programa “Sin Barreras Veracruz” que es a nivel estatal, así como el movimiento congruencia que es de carácter privado y que se aplica a diferentes empresas del país como CEMEX, Cinépolis, Barcel, Axtel, entre otras.

#### **3.4.1. Apoyo del DIF a empleo de personas con discapacidad**

Es pionero en este rubro y es la única instancia de gobierno que coloca a personas con discapacidad en algún trabajo.

El Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF), integró al ámbito laboral, en áreas industriales, de servicio, comercio y como trabajadores independientes, a mil 29 personas con discapacidad por año.

El ingreso económico de estas personas es de acuerdo a los puestos que van desde ayudantes generales, hasta administrativos o líderes de proyecto. El trabajador percibe un salario como lo marca la ley, así como las prestaciones a las que tiene derecho, e incluso, algunas extras.

El DIF Nacional es pionero en este rubro y es la única instancia de gobierno que coloca a personas con discapacidad en algún trabajo y además mantiene durante

el proceso de integración laboral, relación con diversas instancias para brindar la capacitación necesaria al trabajador, atención médica y becas, entre otros apoyos.

Existen cinco las agencias, ubicadas en diversas zonas del Distrito Federal y una en el Estado de México, las que trabajan con el Programa de Rehabilitación e Integración Laboral para Personas con Discapacidad y está por inaugurarse la séptima agencia en las instalaciones del Centro Nacional de Niños Ciegos y Débiles Visuales, la cual estará a cargo de una persona con discapacidad y de una trabajadora social, quienes se encuentran en proceso de capacitación.

En las agencias, además de canalizar a los candidatos para desempeñar alguna actividad, se brinda consejería en rehabilitación laboral, orientación para la capacitación y el empleo, cursos-talleres para la obtención y conservación de un trabajo, análisis de puestos, compaginación puesto-persona y la formación de recursos humanos especialistas en la materia.

En la ciudad de México las agencias se ubican en CANACINTRA, en las oficinas centrales del DIF Nacional, en el Centro de Desarrollo de la Comunidad (CDC) Tlazocihualpilli, en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y, en el Instituto Mexicano de la Juventud, en tanto en el estado de México la agencia se localiza en el Centro de Rehabilitación e Integración Social (en Ecatepec).

A nivel nacional, 20 centros de rehabilitación operan dicho programa y 11 de éstos coordinan 22 agencias de integración laboral.

El Programa de Rehabilitación e Integración Laboral para Personas con Discapacidad, tiene sus orígenes en 1986 en el Centro de Rehabilitación y

Educación Especial, CREE Iztapalapa, hoy llamado Centro Nacional Modelo de Atención, Investigación y Capacitación para la Rehabilitación e Integración Laboral, donde se puso en marcha el área de Desarrollo de Habilidades y Evaluación de Aptitudes para el Trabajo, con el propósito de integrar a las personas con discapacidad al ámbito laboral.

Lo anterior, a través de la metodología establecida por la Organización Internacional del Trabajo, OIT, por medio de las recomendaciones 99 y 168, así como por el Convenio 159 sobre la Readaptación Profesional y el Empleo de Personas con Discapacidad.

Las funciones de ese centro no sólo se han encaminado a la atención sociolaboral de las personas con discapacidad, sino también a la formación de recursos humanos en el área de rehabilitación laboral, otorgando cursos de capacitación tanto a psicólogos evaluadores, como a consejeros en rehabilitación a nivel nacional e internacional

#### **3.4.2. Programa “Sin Barreras Veracruz” para el empleo de las personas con capacidades diferentes**

- Atiende a las personas con capacidades diferentes, que son aquellas se encuentra en situación de desamparo, y cuyo carácter de atención es urgente.
- Es una cuestión que involucra a todos porque es fundamental ser socialmente responsables, y generar un ambiente de cordialidad y preocupación por las personas que están en situación de vulnerabilidad
- El presidente del Grupo Sin Barreras-Veracruz: José Ángel Zapata Bautista.

- Efectúa acciones de sensibilización hacia la sociedad para la aceptación e integración laboral social de las personas en esta situación
- Tiene como reto integrar la Comisión Estatal Coordinadora a que obliga la Ley de Integración para Personas con Capacidades Diferentes del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave para articular acciones y optimizar recursos para apoyar a este sector de la sociedad.

### **3.4.3. Movimiento Congruencia**

El Movimiento Congruencia, es una iniciativa que surge en el sector empresarial y en unión con instituciones educativas, tiene la visión de promover y facilitar procesos de integración socio- laboral de personas con discapacidad. Siempre que esta última, sea limitante para el buen desarrollo de la persona en sus ámbitos de influencia e interacción.

#### Misión

Promover entre los empresarios, canales de contratación e instituciones, principios y prácticas dirigidos a colaborar de manera concreta con la integración socio-laboral y el desarrollo de personas con discapacidad.

### Compromisos

1. Participar activamente en los eventos y proyectos promovidos por el Movimiento.
2. Promover el tema como parte de la Cultura de su empresa y/o institución, haciéndolo extensivo de manera primaria entre sus proveedores y clientes internos y externos.
3. Incorporar los Principios y Prácticas del Movimiento a sus Políticas, tomándolos y adecuándolos a sus circunstancias y posibilidades.
4. Compartir el Know-How (experiencias positivas y negativas al respecto, promoviendo su aplicabilidad).
5. Desarrollar la membresía: invitar y atraer la participación de más empresas y/o instituciones.

### Principios

Congruencia es un Movimiento de la iniciativa privada para promover entre los empresarios principios y prácticas dirigidos a colaborar de manera concreta a la integración socio-laboral y al desarrollo de personas con discapacidad (PCD). Los principios que orientan este Movimiento Congruencia son:

1. El reconocimiento de que existe una realidad a la cual nadie está ajeno y que estamos interesados en colaborar en su resolución.
2. Reconocimiento de que las personas con discapacidad tienen capacidades y derecho a empresas que les consideren de manera natural en los procesos de selección de personal de las empresas.

3. Reconocimiento de su derecho para que progresivamente se instalen las facilidades para su libre desplazamiento en las vialidades y en los centros de trabajo, independientemente de su circunstancia física o sensorial.
4. Reconocimiento de que lo anterior contribuye a resolver un rezago social y agrega valor a nuestras organizaciones.
5. Un enfoque de promoción que trabaja en colaboración con gobierno, instituciones académicas y/u ONG's vinculadas, cuando así convenga.

Todas las organizaciones que pertenecen al Movimiento Congruencia están interesadas en que las personas con discapacidad tengan acceso a oportunidades que agregan valor a la sociedad.

Las organizaciones que pertenecen al Movimiento Congruencia contratan y ofrecen oportunidad de hacer carrera en la organización a Personas Con Discapacidad en los mismos términos y condiciones que cualquier empleado.

Con todo lo anterior, el Movimiento Congruencia tiene la conciencia y la convicción de que agrega valor a todas las partes que se involucran.

### Prácticas

A continuación se señalan las prácticas que caracterizan a las organizaciones que forman parte del Movimiento Congruencia. Cada empresa puede implementarlas de manera progresiva y haciendo las adecuaciones y mejoras que considere pertinentes.

### Empleo para Personas con Discapacidad

- a. Apertura para que las Personas con Discapacidad apliquen para cubrir posiciones en la empresa.
- b. Contribuyen a "estructurar" la oferta de oportunidades para ampliar y difundir la posibilidad de "encuentro" entre las partes: bolsa de trabajo, prácticas profesionales, perfiles de puesto, etc.
- c. Ayudan a que el Movimiento se difunda y amplíe su alcance.
- d. Con todo lo anterior, buscan que el empleo de personas con discapacidad pueda volverse parte de la vida diaria de la organización... "que desaparezca el tema".

### Accesibilidad

- a. Consideran la habilitación de "Accesibilidad" en sus nuevas edificaciones y en las remodelaciones de las ya existentes.
- b. Toman en cuenta e incluyen el concepto en sus áreas de competencia (entornos urbanos, comunidades) y entre sus grupos de interés.

### Inclusión en la Cadena de Suministro

- a. Promueven la existencia de empresas y/o talleres proveedores de bienes y servicios que den empleo a personas con discapacidad.
- b. En la medida de sus posibilidades, ocupan/consumen los bienes y servicios de esas empresas/talleres proveedores, que cumplan con los requerimientos establecidos por cada organización.

- c. Cabildean entres sus proveedores y clientes la aplicación de los principios y prácticas del Movimiento.

## **CAPÍTULO IV PROGRAMA DE IMPULSO Y CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

### **4.1. ETAPA 1: DEFINICIÓN DEL PROGRAMA**

En la primera etapa se definirán la misión, visión, valores y objetivos del programa con la finalidad de dar a conocer el por qué de la creación del mismo.

#### **4.1.1. MISIÓN**

Ser un programa responsable con la capacidad de impulsar a las pequeñas y medianas empresas a la contratación de personas con discapacidad, por medio de la capacitación y sensibilización de las mismas para que logren un cambio cultural y tomen conciencia de los beneficios que les traería a los discapacitados.

#### **4.1.2. VISIÓN**

Cambiar la cultura de las organizaciones mediante el programa para que en un futuro las personas con discapacidad logren ser aceptadas tanto en las empresas como en las organizaciones y así mejoren su calidad de vida.

#### **4.1.3. VALORES**

Respeto: aceptar a las personas con discapacidad tal y como son sin herir su susceptibilidad.

Solidaridad: la solidaridad se define como la colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se viven experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

Responsabilidad: Obligación de responder a los actos propios y en algunos casos de los ajenos.

#### **4.1.4. OBJETIVO GENERAL**

Motivar a las pequeñas y medianas empresas a apoyar a personas con discapacidad por medio de la contratación de las mismas.

#### **4.1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reunir un total de 150 pequeñas y medianas empresas en el estado de Veracruz.

- Crear un programa de capacitación y sensibilización para los empresarios.
- Incorporar un total de 150 personas con discapacidad en las pequeñas y medianas empresas.

## **4.2. ETAPA 2: MERCADOTECNIA**

La segunda etapa del programa consiste en crear un logotipo que llame la atención y que tenga que ver con el programa, para que este pueda ganar el reconocimiento de la gente a través del logotipo.

Posteriormente se va a crear una campaña publicitaria, basándose en el radio, televisión local y periódico, la campaña tiene la finalidad de hacer que el programa sea reconocido y esto impulse a las empresas a participar en él.

Para poder hacer la campaña publicitaria se deberá de contar con el apoyo de patrocinadores, se quiere hacer la invitación a grandes empresas que ya se encuentren afiliadas a otros programas de contratación de personas con discapacidad, para que estos se puedan promocionar a través de nuestro programa y además puedan dar el ejemplo ya que estas empresas ya cuentan con el tipo de personal que se pretende que las pequeñas y medianas empresas contraten.

### **4.2.1. Nombre del programa: ACEPTACIÓN**

El nombre elegido para el programa es “aceptación” ya que con esa palabra se describe totalmente el propósito de la contratación de personas con discapacidad,

ya que todo inicia precisamente de aceptar que esas personas también tienen posibilidades de trabajar y la capacidad de hacer un buen trabajo.

#### **4.2.2. Logotipo:**

El logotipo debe de contener imágenes que expliquen el objetivo del programa, además que tiene que llevar colores cálidos que sean agradables para la vista y que transmitan el mensaje principal.

#### **4.2.3. Slogan:**

El slogan del programa es “porque todos podemos” este slogan se pone en plural, incluyendo a todas las personas para hacer ver que no existen diferencias y que todos pueden ser útiles en las empresas.

### **4.3. ETAPA 3: PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN**

Se pone un programa de sensibilización donde se va a dar una plática por personal previamente capacitado.

En esta etapa se explica que estas personas pueden trabajar a pesar de sus impedimentos físicos o mentales.

Se va a dar una historia de una persona que tuvo un accidente quedando discapacitada, pero que después de todos sus problemas logró superarse y trabajar hasta llevar una vida normal. La historia es la siguiente:

#### **4.3.1 Testimonio: una vida recobrada**

Habían pasado apenas unas semanas de que salió del coma por el accidente de auto cuando Sergio García Kabande, de 20 años, decidió que no podía permanecer ni un día más de aquel verano de 1982 en la habitación de su casa.

Por el trauma craneoencefálico, el chico apenas si podía hablar, moverse. Acostado, esperó a que la persona que lo acompañaba se separase de él, aunque fuera unos minutos. Apenas se vio solo, se incorporó pesadamente de la cama, se arrancó el pañal, se puso un short y los tenis que le quedaban nadando.

Había recuperado peso, pero no el suficiente para decirle adiós a aquel "esqueleto" de 25 kilos como él dice, casi el peso de un niño de ocho años, que había salido del Hospital de Zona.

"A mí me valió", cuenta Sergio, alto, fornido, de ojos y cabellos café oscuro y que siempre sonrío. "Bajé a como pude las escaleras, abrí la puerta de la calle... Y me salí a correr".

Para los vecinos que supieron de su accidente, aquello les habrá parecido un milagro, advierte. Aquel joven de 1.83 metros, frágil y delgadísimo, llegó jadeando a la esquina, con los ojos desorbitados por el esfuerzo.

"¡Me sentía Rocky! En cada paso me daba en la madre, cada paso fue golpearme una y otra y otra vez, durísimo".

Temblando, Sergio volvió a casa desangrándose de las rodillas y los codos.

"Nomás llegando me pusieron como campeón, no te imaginas", recuerda ahogado en risas. "Pero, si no he hecho eso, aún estaría acostado, entristecido. Muriéndome en vida".

Si se le mira bien, se le descubrirán las secuelas de la tragedia: habla como bostezando y la mitad de su cuerpo está semiparalizada, por lo que su caminar no es del todo firme.

Sin embargo, esto no es obstáculo para que Sergio llegue por las mañanas a las oficinas de CEMEX, ubicadas sobre Constitución, para desempeñar su labor diaria: combatir las barreras culturales y arquitectónicas para las personas con capacidades diferentes y promover su acceso a las fuentes laborales. Esto lo realiza desde el programa Congruencia, que auspicia la cementera, y que han abrazado otras grandes empresas de la ciudad.

Sergio promueve estos valores en conferencias. Allí, el regiomontano nacido el 16 de octubre de 1963, hijo de un pediatra y de un ama de casa que hoy trabaja en un restaurante familiar, cuenta la historia que muchos han vivido o que no vivieron para contarla. Tenía 19 años. Aquel chico vecino de la Colonia Vista Hermosa era un joven popular que cursaba sus primeros semestres de agronomía en el TEC de Monterrey casi sin estudiar: bastaban los apuntes y poner atención en clase para sacar las mejores calificaciones.

"De estudiante era un chavo que traía más de una novia. Era deschongado y me la vivía en la calle, aunque deportista. Corría 20 kilómetros, le daba 40 vueltas al estadio del Tec."

"Incluso a veces me iba corriendo de Vista Hermosa hasta la escuela", cuenta Sergio a la altura de sus 37 años."

Era de complexión atlética, pero después del accidente nadie daba "un cacahuete" por él.

La noche del 27 de junio de 1982 está extraviada en su memoria. Hay varias versiones, pero se queda con la menos complicada.

"Andaba en el Centrito con un amigo en el carro y unas chavas nos emparejaron y nos pusimos a platicar de ventana a ventana. Una chava se vino con mi amigo y yo me fui con las tres que se quedaron en aquel coche, una Caribe".

Sergio dice que le pidieron que les enseñara álgebra. Lo cierto es que la tragedia sucedió de madrugada y en las ruinas del coche se hallaron envases de bebidas alcohólicas.

El accidente sucedió a las dos de la mañana en Las Torres y Vasconcelos. El compacto se salió del asfalto, quizá por la falta de control de la conductora y el exceso de velocidad, quizá por un cerrón, y se volcó dando varias volteretas.

La jovencita que conducía murió con el volante adentro de su cuerpo. Las otras dos acaso algunos golpes. Sergio no las volvió a ver; eran foráneas.

El joven atravesó el parabrisas con su cabeza y fue expulsado 50 metros.

"Ese día no lo viví", atina hoy a decir Sergio, aún con la memoria hecha un rompecabezas.

Al llegar la ambulancia, Sergio gritó "¡a mí primero, a mí primero!".

Cayó inconsciente... La noche más larga.

El joven fue trasladado al Hospital Universitario. Allí, le dieron a su familia el diagnóstico: trauma craneoencefálico, y el siniestro lugar común "es cuestión de tiempo".

Acaso ni siquiera pasaría la noche, agregaron los médicos, sobre todo cuando el cuerpo de Sergio, ya declarado en coma, se broncoaspiró y el vómito llegó al pulmón.

Más tarde, sin embargo, descubrieron lo insólito: el pulmón no tenía nada.

"Me salvó mi buena salud", afirma. Al poco podría respirar por sí solo.

Emilia Kabande, madre de Sergio, explica que muchos doctores le afirmaron que su hijo no tenía posibilidades de sobrevivir. "Me decían que si despertaba iba a ser un vegetal, pero no quise aceptar esa idea y seguimos luchando".

Comenta que, de no haber sido por su buen estado físico, Sergio no hubiera despertado.

"Era un muchacho lleno de salud, de fuerza. Era muy deportista. Eso le valió aguantar tanto tiempo inconsciente".

Amiga de la familia, Nazarena Dieck Talamás, jefa de Terapia Intensiva del Hospital de Zona, pidió que le llevaran al joven. Que ella, con distrofia muscular desde los siete años, lo salvaría.

Abrió los ojos pesadamente. Estaba cansado y aún tenía sueño. Los cerró y pensó que podría dormir más. Desistió. Había que levantarse. De nuevo levantó los párpados. Quiso mover alguno de sus miembros pero no pudo. "¿Tendré dormidos los brazos, las piernas?".

Ahora sí abrió bien los ojos y aguzó la mirada. Había jeringas y tubos por todos lados.

"Fue el susto de mi vida", añade ahora.

Habían pasado tres meses del accidente.

"¡Ya despertó el bello durmiente!", dijo una enfermera, quien salió a dar la buena nueva.

Entró su familia en estampida. Todo mundo lo saludaba y le preguntaba que cómo se sentía, que si le dolía algo. El decía que estaba "bien", pero hacia adentro, sin que lo escucharan. Poco a poco se enteró de lo sucedido.

A los pocos días fue aprobada la salida de Sergio del Hospital. Sin embargo, uno de los médicos quiso hablarle directamente.

"Tuviste daño cerebral, tu sistema nervioso está deshecho... Es intrincado decírtelo, pero no vas a hablar ni a caminar en toda tu vida".

La familia de Sergio, que le iba sosteniendo la cabeza, acribilló al médico con los ojos.

"Eso lo dices tú", pensó el joven. "Falta lo que diga yo y el de arriba".

Por toda respuesta el chico esbozó una sonrisa. Meses más tarde, habría de ir rehabilitado al consultorio de aquel médico. "Me llama la atención su persistencia, yo le llamo terquedad que va al extremo, bien orientada en el sentido de luchar por caminos diferentes cuando tienes un objetivo claro", explica Javier Prieto, vicepresidente de Relaciones Institucionales de CEMEX.

"Todo lo que hace te habla de alguien terco, intenso espiritualmente".

Sergio afirma que desde el principio cayó en la cuenta de que debía luchar contra todo.

"Desperté con 25 kilos, era un hueso con pelos; andaba en pañales, no hablaba, se me caía la baba y mi expresión estaba paralizada. Los amigos me dicen ahora que parecía cadáver".

El joven lo sabe, de allí que participe en campañas contra conducir ebrio. Su discapacidad quizá no hubiese sucedido de no ser porque el accidente tiene presente el elemento por el que cientos de jóvenes cada año en la entidad mueren o quedan en condiciones deplorables: el alcohol.

Hasta cierto punto, en medio de la adversidad que representa, este joven tuvo suerte: mientras él sufrió una hemiplejía lateral por un traumatismo craneoencefálico, de la cual se ha rehabilitado, otros mueren o provocan la muerte de terceros.

Según cifras que maneja Naciones Unidas para México, el uso de alcohol y los accidentes de tráfico están entre las cinco principales causas de muerte, enfermedades e invalidez entre los hombres jóvenes, sólo acompañados por la depresión, la guerra y la esquizofrenia.

En Nuevo León, el Programa Estatal de Alcoholismo apunta que nueve de cada 10 percances viales involucran a una persona bajo algún grado de intoxicación alcohólica y que, en promedio, 120 jóvenes mueren al sufrir un accidente vial relacionado con el alcohol. Las edades de las víctimas que fallecen por estos accidentes viales son entre 17 y 24 años.

Debido a su silencio tras el despertar, el joven se golpeaba con una mano el pecho y con otra la rodilla para llamar la atención. Detestaba usar la campanita que le habían dado para cuando necesitase algo.

Tenaz, a dos semanas del despertar pidió que lo llevaran de regreso a la escuela. Su familia acudió con directivos del TEC, quienes revisaron el expediente de Sergio: beca del 100 por ciento por calificaciones, excelente estudiante. Aceptaron que entrara como oyente y, si avanzaba, entraría de manera regular.

"Antes del accidente no necesitaba estudiar, tomaba apuntes. Después del accidente me di cuenta que escribía una letra por minuto. Tuve que encontrar una grabadora de reportero. Era todo un show: llegaba cargado, me sentaban y ponía la grabadora. Y yo mirando a otro lado.

"Acababan las clases y salía directo a la casa como caballo de molienda. Tenía cero vida social", afirma al tiempo que hace un aro con sus dedos. "Derechito me iba a mi habitación y me encerraba. Play, stop, play, stop. Transcribía todo. Terminaba a las dos de la mañana".

Se acostumbró a ser el "punto negro" en la escuela, pero se repetía "la voy a hacer, la voy a hacer, ¡¡la voy a hacer!!". "Cuando empecé a caminar mi lado izquierdo era arrastrado por el derecho. Todo el mundo se me quedaba viendo en todas partes, pero lo peor, algunos se burlaban en mi cara".

Fue allí donde empezó a combatir la ignorancia ante las capacidades diferentes.

"Somos crueles, sin pensar que el día de mañana el que puede estar así es uno", agrega.

Otro punto es la indiferencia. Sergio confiesa que era uno de los que la ejercían.

"Yo cambié muchísimo. Cambia tu mirada sobre las capacidades diferentes. Yo no discriminaba, porque ni siquiera pensaba en ella".

Tras su recuperación, la familia de Sergio buscó un lugar para su rehabilitación.

"Me llevaron a lugares donde viejitos se la pasaban dando vueltas y vueltas. '¡No, no, no!', gritaba, me ponía histérico. '¡Aquí no, díganme qué hago y lo hago yo solo en mi casa!'. Me llevaron a muchas partes y en ninguna aguanté".

Hace 20 años, Sergio se deprimía con los ambientes de aquellos sitios, algunos insalubres, otros con una atención automatizada. Un día sólo duró dos horas en un lugar, porque escribió: "Odio estar aquí, no quiero volver a venir nunca, si me dejan aquí me voy a morir".

Cuando el médico vio aquello le pidió a la familia de Sergio que se lo llevase.

"Fueron tiempos de impotencia. Es duro saber que fuiste, que pudiste, que eras y que nada te detenía, y de repente te sientes nada".

Elena Kabande dice que la rehabilitación no hubiera servido sin el carácter de su hijo.

"Siempre supimos que tendría grandes cambios por sus ganas de salir adelante".

En este cambio, afirma Sergio, tuvo mucho qué ver también la familia.

"A base de chistes me daban ánimos. Me decían: 'Camina bien, Checo. Tú puedes caminar bien' o 'No babeas, te ves feo'".

Antes de su examen profesional, Sergio estaba nervioso cuando llegó su hermano Andrés.

"Ni te preocupes", le dijo. "Sólo son dos los requisitos para pasar el examen: ¡hablar rápido y mover rápido la mano izquierda!".

Sergio dice que se rió por horas del chiste. En este sentido agradece que su familia no lo haya sobreprotegido.

"Sobreproteger, no rehabilitar, esconder, no es sólo un error sino un crimen contra una persona con capacidades diferentes".

Con ninguna oferta laboral en puerta, Sergio pasó por innumerables trabajos: vendedor callejero de nuez, dulces, paletas, periódicos, quesos y hamburguesas.

"Uno de los primeros trabajos que tuve fue vender nuez. Me llegaron un montón de kilos, les quité la cáscara, los puse en bolsas y me fui a un crucero a vender", recuerda.

Para que no se interesaran por su voz, puso un enorme letrero que decía "Venta de nuez" y el precio. Nadie le preguntaría, según él.

"Lo malo era cuando, viendo el letrero, como quiera me preguntaban: '¿qué vende, señor?' o '¿a cómo da el kilo?'. N'ombre, me daba mucha pena, pero luego ya me daba risa".

En ese periodo difícil de su vida, en 1988, conoció en un consultorio dental a quien sería su esposa, una chica rubia de tez blanca y ojos claros, Norma Lozano López.

Un año después se casaron.

Hoy, disfrutan de sus hijos: José Sergio y Norma Alejandra, inquietos y sensibles.

"Sus ojos es lo que más me gustó de él", explica su esposa. "No me importó su discapacidad. Sé que Sergio era uno antes del accidente y otro después. A mí me tocó el nuevo".

No faltaron voces extrañadas ante aquel enlace, lo que Norma ignoró.

"Es bien luchista, no se deja vencer. Es explosivo con la lentitud, la impuntualidad, la ineficiencia, sobre todo con la ignorancia".

Por ejemplo, le pone furioso que los agentes de tránsito lo confundan con una persona ebria, debido a su modo de hablar y andar.

"Una vez lo acompañé a una campaña para concientizar sobre los cajones de estacionamiento para discapacitados. Una señora 'de la alta' se molestó tanto con las palabras de Sergio que lo abofeteó y le dijo estúpido".

Sergio logró controlarse ante la mujer y sólo le alcanzó a decir: "Ojalá nunca llegue a necesitar un lugar de éstos, porque una persona como usted se lo va a quitar".

Aunado a sus labores, no cesaba de buscar un trabajo relacionado con la agronomía.

Realizó algunos proyectos para empresas, sin embargo, tras 18 años de ir de un lado a otro conoció a Javier Prieto de la Fuente, fundador y presidente de Selíder, quien lo invitó a dar una charla con otras personas con discapacidad.

Cuando el directivo de Cemex le comentó para qué empresa trabajaba, con su buen sentido del humor Sergio le preguntó si no habría trabajo para un chico "guapo e inteligente".

"Háblame y lo platicamos", le dijo el directivo, al tiempo que le daba una tarjeta.

Un día le hablaron para invitarlo a postularse para un área de reciente creación en la empresa: el programa Congruencia.

Uno de los frutos de Sergio y el equipo que lo acompaña es un manual de accesibilidad total, realizado entre Congruencia, Acceso Libre, el DIF y el TEC de Monterrey, en el que se brinda información sobre construcción de accesos.

El manual tiene certificación internacional y se puede considerar, a decir de Sergio, como el mejor del País.

Otro aspecto también importante es que Congruencia ya es un movimiento no sólo de la cementera, sino en el que participan 10 mega- empresas de la ciudad.

"¡No sabes cuánto me gusta esto!", dice. "Siento que estoy retribuyendo a Dios mi segunda oportunidad, mi resurrección".

Además de su labor, Sergio cursa una maestría en línea de recursos humanos en la UDEM; acude al gimnasio y juega futbol soccer.

"No hay que rendirse ante ninguna adversidad", agrega. "Hay que ver hacia adelante, la vida no se acaba sino hasta que te mueres".

Elena admira la tenacidad de su hijo.

"Su deseo de ayudar a las demás personas con discapacidad y ponerse en su lugar me hacen pensar que ha logrado lo que soñaba, pese a su accidente. Es un hombre feliz".

Quien lo vea dudaría que este joven de trayectoria profesional en ascenso sea el mismo que estuvo a un paso de morir o de quedar postrado para siempre.

El Sergio de hoy no dista mucho de aquel chico que, a las semanas de salir del coma, decidió jugarse todas sus cartas y salir corriendo de casa con los ojos puestos en un solo objetivo: derribar todas las barreras.<sup>16</sup>

#### **4.4. ETAPA 4: CAPACITACIÓN**

En la etapa número cuatro se va a capacitar a los dueños de la empresa, así como a los empleados para que tengan una idea más clara acerca de las personas con discapacidad, para empezar se les va a enseñar cómo tratarlos para que ellos no se sientan discriminados u ofendidos.

Se va a capacitar a los dueños de la empresa en cuanto a las instalaciones que se requieren para las personas con discapacidad dentro de la organización para que éstas puedan disfrutar de un libre movimiento además de tener comodidad.

Posteriormente se les va a capacitar en cuanto a los aspectos legales, donde se les va a dar un breve conocimiento de las leyes y se les va a entregar una copia completa de las mismas.

---

<sup>16</sup> Canales, Ana Cecilia, Voluntad sin límite una historia de la vida real que demuestra que querer es poder, 1ª ed., México, Edición Privada, p. 56.

#### **4.4.1. Cómo interactuar con personas con discapacidades**

Primero que nada recuerda que una persona con discapacidad es una persona con sentimientos. Trátala como te gustaría que te trataran.

No siempre puedes ver la discapacidad de la gente. Si una persona actúa de manera inusual o se ve diferente, solo se tu mismo. Deja que el sentido común y la amistad rompan cualquier barrera que puedas encontrar.

Seguir estos lineamientos te puede prevenir situaciones incómodas:

##### Puntos básicos:

1. Evita preguntar preguntas personales sobre la discapacidad de la persona. Si debes preguntar, se sensible y muestra respeto. No trates de investigar si la persona se niega a hablarlo.
2. Se considerado con el tiempo extra que pueda necesitar una persona con discapacidad para hacer o decir algo.
3. Se educado y paciente para ofrecer ayuda, y espera hasta que tu oferta sea aceptada. Escucha o pregunta por instrucciones específicas.
4. Cuando planees una junta o cualquier otro evento, trata de tener con anticipación las instalaciones que una persona con discapacidad pueda necesitar. Si existen barreras que no puedas evitar, informa a la persona con tiempo de anticipación.
5. Se respetuoso con los derechos de las personas con discapacidad para utilizar los lugares de estacionamiento.

Quando hables o escribas acerca de la discapacidad:

1. Llámalos personas con discapacidad sólo cuando sea necesario y apropiado.
2. Es mejor llamarlos persona con discapacidad que persona discapacitada.
3. No menciones la discapacidad de la persona, a menos que él o ella hable acerca de la misma o sea relevante en la conversación.
4. Trata a los adultos como adultos. No les hables con condescendencia o diferente a las personas con discapacidad.
5. Se paciente y dales toda tu atención, especialmente con alguien que habla despacio o con gran esfuerzo.
6. Nunca pretendas entender lo que la persona está diciendo. Pídele que lo repita u ofrécele lápiz y papel.
7. Está bien utilizar frases como “te veo pronto” o “me voy corriendo”.
8. Relájate. Cualquiera puede cometer errores. Ofrécele una disculpa si fuiste descortés por equivocación. Mantén el sentido del humor y buena voluntad para comunicarte.

Quando conoces a alguien con una discapacidad que le afecta el aprendizaje, la inteligencia o el funcionamiento cerebral:

1. Mantén una comunicación simple. Repite comentarios o preguntas para mayor claridad.
2. Mantente concentrado en la persona cuando te responda.

3. Dale tiempo a la persona para decirte o mostrarte lo que quiere.

Cuando estas con una persona que use silla de ruedas:

1. No empujes, recargues o sujetes a la silla de ruedas de una persona a menos que la persona te pida hacerlo. La silla de ruedas es parte de su espacio personal.
2. Trata de ponerte al nivel cuando hables con alguien en silla de ruedas. Siéntate o arrodíllate en frente de la persona.
3. Mueve muebles u objetos para alojar a una persona con silla de ruedas antes de que llegue.
4. Cuando le des instrucciones a una persona con silla de ruedas, considera distancia, condiciones climáticas y obstáculos físicos (curvas, escaleras, caminos empinados, etc.).

Hablar con una persona que es sorda o utiliza instrumento para escuchar:

1. Presta atención, se paciente y espera a que la persona complete la palabra o frase. No termines de hablar por la persona.
2. Pídele a la persona que repita lo que dijo. Si no entiendes, dile a la persona lo que escuchaste y pregúntale si se acerca a lo que te está diciendo.
3. Tienes que estar preparado para los diversos aparatos y técnicas que se utilizan para mejorar el lenguaje. No tengas miedo de comunicarte con alguien que usa un pizarrón alfabético o una computadora para hablar.

Interactuar con una persona que es ciega o que tenga una discapacidad que le afecte la vista:

1. Cuando saludes a la persona, identifícate y preséntale a los que puedan estar presentes.
2. No dejes a la persona sin despedirte antes.
3. Cuando se te pida guiar a alguien con discapacidad en la vista, nunca empujes o jales a la persona. Déjala que te tome del brazo, después camina sigilosamente. Señálale puertas, escaleras o curvas cuando se acerquen.
4. Cuando entres a un cuarto con la persona, describe el diseño, la ubicación de los muebles, etc.
5. Se específico cuando describas la ubicación de los objetos. (Ejemplo: “Hay una silla a tres pasos, a tus once y media”).
6. No consientas o distraigas un perro guía. El perro es responsable por la seguridad de su dueño y siempre está trabajando. No es una mascota.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.mcil.org/mcil/mcil/etiqu01.htm> Es una página de The Memphis Center for Independent Living, que es un centro creado para la integración de personas con discapacidad a empresas, con la finalidad de que puedan tener una vida independiente.

#### **4.4.2. Recomendaciones para mejorar el panorama de empleo de personas con discapacidad**

Estas recomendaciones del Movimiento Congruencia son importantes de mencionar en este programa ya que ayudan a difundir y conservar la cultura de contratación de personas con discapacidad.

Aquí se muestran algunas acciones que los negocios las organizaciones pueden tomar para ayudar a reducir el nivel de desempleo de personas con discapacidades desde diversos contextos culturales:

- Aprende más: concéntrate en la conciencia social aprendiendo más asuntos acerca de personas con discapacidad.
- Cambia actitudes: realiza sesiones de entrenamiento para sensibilización y conciencia de los empleados.
- Incluye a las personas con discapacidad: involucra a las personas con discapacidad en programas organizacionales.
- Haz un compromiso: asigna a una persona para ayudar a las personas con discapacidad.
- Ayuda a difundir la cultura: publica historias acerca de tus experiencias con personas con discapacidad cada vez que sea posible, hazlo en la compañía, en mails, periódicos y revistas. Concéntrate en las personas con discapacidad que estén realizando su trabajo de manera exitosa.
- Educa: ayuda a mejorar las oportunidades de empleo de personas con discapacidad haciendo juntas donde expliques los beneficios

que están traen consigo además puedes ayudar a organizar eventos para hablar de ello.

- Busca empleos: busca puestos en los que puedas acomodar a personas con discapacidad en tu organización.
- Recluta inteligentemente: utiliza fuentes locales de reclutamiento como programas involucrados con personas con discapacidad, instituciones religiosas, el DIF municipal, entre otras, para que te ayuden a identificar personas con discapacidad que sean aptas para tu empresa.
- Entrenamiento avanzado: involucra a las personas con discapacidad en un entrenamiento de trabajo especial para ellos.
- Ofrece oportunidades de trabajo: en cuanto tengas vacantes especiales para personas con discapacidad busca a las personas adecuadas para cubrirlos.
- Siéntete bien: siente que estas apoyando a personas necesitadas y que estás haciendo una buena acción, esto te ayudará a tener una gran satisfacción en tu vida como empresario.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> <http://congruencia.org.mx/> Es una página donde se encuentra información del Movimiento Congruencia y algunas recomendaciones para personas con discapacidad.

#### **4.4.3. Instalaciones que debe tener la empresa**

La empresa debe contar con:

- Se debe contar con lugares de estacionamiento especiales para personas con discapacidad.
- Contar con espacios amplios de permitan el acceso a sillas de ruedas.
- Contar con rampas para silla de ruedas.
- Contar con un baño especial para personas con silla de ruedas que incluya espacio suficiente para el acceso de la misma y barras de sujeción.

#### **4.4.4. Aspectos legales**

En esta etapa se mencionan los aspectos legales más relevantes y se hace entrega de una copia completa de las leyes para las personas con discapacidad.

Los artículos de la Ley General de las Personas con Discapacidad mencionados (4º, 5º y 9º) son los más relevantes en cuanto a la contratación de las personas con discapacidad, sin embargo hay que tener un conocimiento total acerca de la ley para poder entender mejor los derechos de las personas con discapacidad y así saber que deben ser tratadas con respeto.

## **4.5. ETAPA 5: INCORPORACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD A LA EMPRESA**

### **4.5.1. Validación de la discapacidad de acuerdo al puesto que se pueda acomodar.**

Aquí hablamos de encontrar el tipo de discapacidad que tenga la persona elegida para el trabajo, se van a checar los puestos disponibles que se tengan en la empresa y así se va a asignar a las personas.

Por ejemplo, personas con discapacidad para caminar y con capacidad mental puede ser acomodado en un puesto administrativo.

Personas con discapacidad mental deben ser empleadas en puestos fáciles que les permita hacer cosas de acuerdo a su coeficiente intelectual.

### **4.5.2. Elección de la persona**

De acuerdo el puesto que ofrezca la empresa se va a asignar a una persona discapacitada de acuerdo a sus capacidades físicas o psíquicas.

### **4.5.3. Acomodación de la persona con discapacidad en la empresa**

Una vez que se elija la persona, se le llevará a la empresa, donde se va a colocar en su puesto, posteriormente se ayudará a los empleados de la organización a acomodarla y a explicarle ciertas cosas acerca del trabajo, por último se le hará una presentación con el personal de la empresa.

#### **4.5.4. Revisión mensual**

Durante los primeros seis meses se hará una revisión en la empresa para verificar que la persona discapacitada esté cómoda, así como para aclarar dudas que puedan tener los empresarios.

#### **4.6. ETAPA 6: ENTREGA DE RECONOCIMIENTOS**

En la última etapa del programa se hará entrega de reconocimientos a las empresas que hayan contratado personas con discapacidad, estos se otorgarán en forma de diplomas, además se pondrá una nota en el periódico indicando que a la empresa se le otorgó el reconocimiento.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES**

### Viabilidad del programa

Al implementar el programa de impulso y contratación de personas con discapacidad en las pequeñas y medianas empresas, es posible lograr el cambio en la cultura organizacional que se pretende, ya que se va a capacitar a las personas en cuanto a lo que conlleva contratar a una persona con discapacidad, las ventajas que tienen, y lo importante que pueden ser para la empresa.

Al incluir a una persona con discapacidad en la organización, se va a mejorar el clima organizacional, porque los empleados van a sentir cierta responsabilidad con esta persona, además que les va a causar una gran satisfacción personal el tenerla y tratarla bien, va a ser una especie de buena obra que les va a ayudar a sentirse bien y continuar haciéndolo, así podrán también hablar positivamente del tema para que otras personas se contagien de ese tipo de cultura.

Las personas con discapacidad se van a sentir útiles, además de que van a poder tener cierta independencia económica al poder recibir una remuneración por su trabajo y esto les va a aumentar su autoestima y calidad de vida, por lo que las

empresas van a estar realizando un trabajo que no sólo ofrezca recompensas económicas, sino también estarán haciendo una labor humanitaria.

También al cambiar la cultura de la empresa y contratar estas personas los mismos empresarios se van a dar cuenta de que los clientes van a sentir cierta empatía con la organización al ver sus buenos actos.

Estoy segura de que si llegara a una empresa y viera que tienen contratado a un empleado con discapacidad me daría gusto por parte del empleado pero también me alegraría porque el dueño de la empresa contrata a este tipo de gente por lo cual sería muy probable que apoye a ese negocio siendo su cliente.

Por lo anterior considero que las demás personas pueden sentirse igual, como ya fue mencionado con anterioridad se ha comprobado que las personas sienten empatía con las personas con discapacidad, como es el ejemplo de las películas ganadoras del Oscar “Forest Gump” y “A beautiful mind”, que fueron un éxito porque hicieron sentir a las personas que todos pueden tener oportunidades y lograr grandes cosas. Este mismo caso se aplica también en las empresas.

Al dar reconocimientos a las empresas, así como publicarlas en periódicos y radio, los dueños pueden tender a aceptar la contratación de personas con discapacidad para que su empresa se vea reconocida como una organización con labor social, y por lo anterior, crearle una publicidad positiva.

Cuando los empresarios entiendan todos estos beneficios van a estar de acuerdo con tener el programa e incluir a una persona con discapacidad en su empresa, eso los va a hacer sentirse mejor como personas, los va a ayudar a tener un mejor clima organizacional, a modificar la cultura de su empresa para bien y a incrementar el número de clientes.

Como se puede ver en la actualidad existen muchos casos de personas con discapacidad viviendo en la pobreza, ¿Cuántas personas con discapacidad no vemos en las calles pidiendo dinero?, Con este programa se logrará cambiar el panorama para estas personas, evitar la discriminación de las mismas, se podrá incorporarlas a las empresas y darles oportunidades de trabajo como a cualquier otro ser humano y así evitar que vivan aisladas de la sociedad y limitadas económicamente.

Implementando este programa se puede generar una cultura organizacional que se puede contagiar de empresa a empresa hasta llegar a cambiar la cultura en México y así la contratación de personas con discapacidad, y la aceptación de las mismas, en un futuro, pueda llegar a ser algo tan común como lo es en otros países que ya han adoptado esta cultura.

#### Limitantes del programa

Por otro lado, en algunas circunstancias el programa puede presentar algunas limitantes, la primera es que al ya existir una cultura establecida en su empresa puede ser difícil cambiarla, ya que puede haber resistencia al cambio, empezando por el propietario, y de esa manera se transmite a los empleados.

Con frecuencia en México que los empleados no están acostumbrados a ver personas con discapacidad en las empresas, por lo que pueden actuar de manera hostil y hasta cierto punto ser ofensivos.

Lo anterior puede llevar a problemas por choques de cultura en la empresa, ya que puede haber empleados muy abiertos y que tomen la contratación de personas con discapacidad como algo positivo y otras personas que se nieguen a aceptarlo como lo mencioné anteriormente por lo que se puede crear un conflicto.

Por último se puede presentar el caso de que en las empresas no tengan las instalaciones adecuadas para acomodar a una persona con discapacidad y que no estén dispuestas a hacer una inversión y por eso no aceptar al programa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **1. Ward, Michael**

Por qué no funciona el Cambio Cultural en su empresa y qué puede hacer al respecto, 1ª edición, México, Editorial Panorama. 1999.

### **2. Davis, Keith / Newstrom, John W**

Comportamiento Humano en el Trabajo, 11ª edición, México, Mc Graw Hill. 2002.

### **3. Colette, Pierre**

La Planificación del Cambio, Editorial trillas. 1998.

### **4. Sánchez Escobedo / Pedro, Cantón Mayín / Mary B., Sevilla Santo, Dora E.**

Compendio de educación especial, 1ª edición, México, Editorial Manual Moderno.

### **5. Bohlander, George / Snell, Scott / Sherman, Arthur**

Administración de recursos humanos, 12ª edición, México, Editorial Thomson International.

### **6. Da Silva, Reinaldo O.**

Teorías de la Administración, 8ª edición, México, Editorial Thomson International.

### **7. Soria Murillo, Víctor Manuel**

Relaciones humanas, México, Editorial Limusa Noriega. 2006.

**8. Ackoff, Rusell L.**

Cápsulas de Ackoff Administración en pequeñas dosis, 8ª edición, trad. Paolo Copertine, México, Limusa Noriega editores.

**9. Canales, Ana Cecilia**

Voluntad sin límite una historia de la vida real que demuestra que querer es poder, 1ª edición., México, Edición Privada.

**10. Salgado Benitez, Josué**

Administración de recursos humanos, México, Editorial Exodo. 2006.

**11. Brunet, Luc**

El clima de trabajo en las organizaciones, México, Editorial Trillas. 2004.

**12. Faria Mello, Fernando Achilles**

Desarrollo organizacional, México, Editorial Mc Graw Hill, México, 2002.

**13. Giral Barnes, José**

Cultura de efectividad, 2ª edición, México, Editorial Grupo Editorial Iberoamérica. 1993.

**14. Greiner, Larry E. / Schein, Virginia E.**

Poder y Desarrollo Organizacional, México, Editorial SITESA. 1993.

**15. Robbins, Stephen P.**

Comportamiento Organizacional, México, Editorial Prentice Hall. 2004.

**16. Hall, Richard H.**

Organizaciones: estructura y proceso, México, Editorial Prentice Hall.

**17. Schein, Edgar H.**

¿Cómo se encarna y transmite la cultura? , Editorial Organizational Dynamics.

**19. Cummings, Thomas G. / Worley, Christopher G.**

Desarrollo Organizacional y Cambio, 8ª Edición, Editorial Thomson. 2007.

**20. Katsching, Heinz / Freeman, Hugh / Sartorius Norman**

Calidad de vida en los trastornos mentales, Editorial Masson.

**21. Amate, Alicia E. / Vásquez Armando J.**

Discapacidad, lo que todos debemos saber, Publicación científica y técnica,  
Organización Panamericana de la Salud.

**22. Méndez Mora, Ester**

Introducción al estudio de la invalidez, Editorial EUNED.

**Revistas**

**S, Muzio**

Discapacidad: ¿Crisis traumática o crisis vital?, Revista Contexto Psicológico, Año  
1. Núm. 5, Mar del Plata, diciembre de 2004

**Internet**

<http://www.mcil.org/mcil/mcil/etiqu01.htm>

<http://congruencia.org.mx/tl/>