

## Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios



Volumen V, Marzo de 2007

### *El Portafolio de Productos en el Mercado de Consumo Masivo - Parte II*

**Demián Siburi**

**Pág. 3**

### *Data Mining y Generación de Valor en la Firma*

**Ezequiel Sapoznik**

**Pág. 10**

### *Gestión por Competencias e Integración de Sordos en Empresas Privadas*

**Cristina Minolli**

**Pág. 14**

### *La Naturaleza de las Primas de Control Empresario ¿Opciones Reales?*

**Santiago Fidalgo y José Pablo Dapena**

**Pág. 24**



**UCEMA**



# GESTIÓN POR COMPETENCIAS E INTEGRACIÓN DE SORDOS EN EMPRESAS PRIVADAS

Por Cristina Minolli

*“Nada hay verdad ni mentira: todo es según el color del cristal con que se mira”*

*Ramón de Campoamor*

## INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

La idea de pensar que todo funcionaría mejor si los demás pensaran como uno está siendo vertiginosamente reemplazada, en el mundo ampliado y globalizado en que están insertas las empresas del siglo XXI, por el concepto mucho más moderno y abarcativo de que los demás no sobran sino que complementan.

De modo creciente los equipos de trabajo de las organizaciones integrados muchas veces por individuos que trabajan en distintos países, representan una gran variedad de culturas y es esta convivencia multicultural la que hace crecer a la empresa brindándole nuevos enfoques y visiones que la enriquecen. A su vez, la aceptación y absorción por parte de las empresas de este nuevo capital humano tan excepcionalmente rico en su diversidad, permite la posibilidad de contribuir desde la diferencia fomentando la realización personal y el sentido de la creatividad e innovación tan ampliamente buscado desde la gestión empresarial<sup>2</sup>.

El objetivo de este trabajo es relacionar el enfoque de la Gestión por Competencias con la posibilidad de integrar personas sordas bajo relación de dependencia en el contexto laboral de las empresas privadas. A tal efecto se analizarán primero algunos construcciones teóricas como el

aporte de la Gestión por Competencias a la dirección estratégica de los recursos humanos, la competencia comunicacional y su valor en la empresa, la gestión de la diversidad en la empresa globalizada y el fenómeno de la discapacidad frente al concepto de minoría lingüística en relación a las personas sordas, para finalmente presentar los datos empíricos relevados a partir de una encuesta realizada a 40 ejecutivos que se desempeñan actualmente en las líneas de mandos medios y superiores de empresas privadas con sede en Capital Federal.

## GESTIÓN POR COMPETENCIAS

A partir de mediados del siglo pasado, los avances tecnológicos y la globalización captaron gran parte de la atención de los directivos de empresas que dedicaron muchas horas de su trabajo a adaptarse a sí mismos y a adaptar sus organizaciones a las nuevas condiciones del mercado.

El auge y la caída de las denominadas “punto com”<sup>3</sup>, por otro lado, obligó también a los directivos a repensar la lógica de los negocios.

Como nunca antes en la historia aparece como imperativo en las organizaciones el incremento de la productividad, la mejora continua y constante de los procesos y la velocidad del cambio como aspectos fundamentales de la nueva dirección de empresas. Como resultado de estos cambios, los años '90 del viejo siglo y los que han transcurrido del actual son testigos de un retorno del management a sus fundamentos enriquecido éste

<sup>1</sup> Trabajo presentado en el Ier. Congreso Internacional, IIIer. Congreso Latinoamericano y IV Congreso Nacional de Salud Mental y Sordera – Agosto de 2006

<sup>2</sup> Prueba contundente de esta aceptación la constituyen experiencias exitosas como la llevada a cabo por Unilever en ocasión del rediseño de un desodorante a bolilla para los mercados de Colombia y Venezuela, tarea desarrollada por un equipo de personas provenientes de diversos países como Argentina, Brazil, México y Venezuela. Ver Harvard Business Review – Mayo 2004 – “Can Absence Make a Team Grow Stronger?” página 131 y siguientes.

<sup>3</sup> Empresas no tradicionales cuyos procesos de negocios se realizan mayormente por Internet.

además con una nueva visión mucho más centrada en la gestión de personas.

El nuevo paradigma indica que los recursos humanos de la empresa son la única ventaja competitiva sostenible en las empresas del siglo XXI. Es así que “resulta imprescindible vincular la práctica de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía”<sup>4</sup>.

Ante la necesidad de asegurar que las estrategias de recursos humanos de las organizaciones estén alineadas con las estrategias generales de la empresa, surge la Gestión por Competencias como “una filosofía y una herramienta que moviliza las competencias de las personas hacia la consecución de los objetivos del negocio”<sup>5</sup>, proporcionando un método adecuado al ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades claves y específicas de cada organización. Así, de acuerdo con la definición de competencias elaborada por Spencer y Spencer<sup>6</sup> “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

El método distingue entre competencias de punto inicial y competencias diferenciales, siendo las primeras aquellas que todos necesitan en cualquier organización para desempeñar un buen trabajo y las segundas aquellas más relacionadas no sólo a un trabajo específico dentro de la empresa sino también a ocupaciones de niveles superiores.

La filosofía de la Gestión por Competencias, una vez adoptada se aplica en todos y cada uno de los procesos de Recursos Humanos de las organizaciones, a saber: Selección, Atracción y Retención, Entrevistas, Evaluaciones de Desempeño, Planes de Carrera y Sucesión, Capacitación y Desarrollo, Compensaciones, etcétera.

<sup>4</sup> En Alles Martha, op. cit., pág 26.

<sup>5</sup> En Fernández López Javier, op. cit. pág. 23.

<sup>6</sup> En Alles Martha, op. cit. pág. 59.

### La comunicación en la empresa

Toda organización está esencialmente compuesta por personas. La comunicación es una actividad esencial por medio de la cual los individuos se relacionan entre sí y combinan sus esfuerzos<sup>7</sup>. De manera que la comunicación adquiere especial relevancia en el contexto organizacional como un elemento indispensable para garantizar la buena marcha de los negocios de las empresas. Es por esto que, en épocas de cambios constantes causados por la globalización de los negocios y dado el marco predominante de sociedad de la información y el conocimiento, en donde actualmente se hayan insertas las empresas, cualquier modelo organizacional que se base en la Gestión por Competencias debería incluir la comunicación tanto como una competencia nuclear<sup>8</sup> para la empresa como una competencia de punto inicial a ser requerida a los trabajadores.

De hecho algunas empresas así lo contemplan como por ejemplo el Citibank, Novartis y Ford Argentina<sup>9</sup> quienes han definido “modalidad de contacto”<sup>10</sup> como una de las competencias requeridas como así también Microsoft en su producto comercial “Success Factors”.

### SORDERA Y DIVERSIDAD CULTURAL

A pesar de la rica historia anterior y posterior al Congreso de Milan<sup>11</sup> que se sostuvo a fines del

<sup>7</sup> En Davis – Newstrom, op. cit. pág 52.

<sup>8</sup> Competencia Nuclear: Competencia esencial que constituye el espíritu de una organización, la razón de su éxito. En Fernández López: op. cit. pág.: 26.

<sup>9</sup> En Alles Martha, op.cit. Pág.: 70.

<sup>10</sup> Modalidad de Contacto: “Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación...”En Alles Martha op. cit. Pág.: 89.

<sup>11</sup> A esta convención acudieron 164 representantes oyentes de diversos países con la idea de discutir formas de mejorar el desenvolvimiento tanto de sordos como de ciegos. En lo que a Sordos se refiere, dicho Congreso declaró que solamente debía ser usado el método oral para instruir a los sordos. Idea

siglo XIX, hoy todavía el imaginario popular erróneamente identifica al Sordo<sup>12</sup> como discapacitado.

Mucho más rica y positiva es, en cambio, la propuesta del modelo socio-antropológico propuesto por Massone, María Ignacia<sup>13</sup>, quien considera al Sordo como miembro de una cultura distinta, con su propia lengua que a diferencia de otros idiomas, en lugar de ser hablado, es señado.

En forma coincidente con esta apreciación, Harlan Lane<sup>14</sup> reafirma esta interpretación diciendo: “When we refer to the Deaf-World in the U.S., we are concerned with a group possessing a unique language and culture.”<sup>15</sup>

Pero más reafirmante y digna de tener en cuenta es aún la apreciación que de sí misma hace la comunidad sorda inclusive en Argentina, cuyo testimonio claramente se encuentra expresado en el siguiente párrafo: “La comunidad sorda argentina ha luchado durante años por ser reconocida como minoría lingüística y esto implica a su vez el reconocimiento de una cultura diferente”<sup>16</sup>.

### PRUEBA EMPÍRICA

Con el objetivo de indagar en el ámbito de las empresas privadas, por un lado acerca de la percepción que el mercado de trabajo mayoritariamente oyente tiene sobre el trabajador

Sordo, por otro lado, sobre cuál sería el beneficio de considerar al Sordo como minoría lingüística y por último acerca del lugar que ocupa la cuestión de la comunicación en la gestión por competencias y en las organizaciones en general, se llevó a cabo una encuesta a cuarenta personas que ocupan mandos medios y superiores – ver perfil en Anexo A -, de empresas privadas – ver perfil en Anexo B -, con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los resultados de dicha encuesta indican que 95 % de los oyentes identifican a los Sordos como Discapacitados frente a otras posibilidades ofrecidas dentro de las cuales estaba la categoría de hablante de otra lengua.

*“...quien considera al Sordo como miembro de una cultura distinta, con su propia lengua que a diferencia de otros idiomas, en lugar de ser hablado, es señado.”*

72 % de los ejecutivos oyentes opinan que sería entre poco y nada problemático integrar un sordo en sus empresas y 72 % opinó además que la comunicación no necesariamente sería un

problema a la hora de trabajar, considerando además 69 % de ellos que los sordos tienen muy buena comprensión leída y escrita del español, en tanto poco más de la mitad calificó de regular el habla de los Sordos – Anexo C y D -.

A pesar de ello, sólo un 43% expresó que le daría lo mismo trabajar con Sordos o con oyentes – Anexo E – y casi la totalidad de la población encuestada opinó que los Sordos no pueden hacer cualquier trabajo en sus empresas mencionando específicamente sólo dos áreas de restricción, a saber: call center/telemarketing y atención al público – Anexo E -. Con la idea de indagar cuál sería la dificultad que podría encontrarse si se considerara a los Sordos como minoría lingüística, se preguntó sobre posibles problemas al trabajar con extranjeros, hallándose que 35 % de los encuestados no observa problemas, 37 % piensa en problemas de comunicación y 28 % identifica la cultura como obstáculo. Al respecto es interesante saber que 95 % de las mismas personas consideran al Sordo como mediana y/o totalmente igual que ellos mismos en lo que a cultura se refiere. Como dato enriquecedor al tratar de comparar el trabajo con Sordos con el trabajo con extranjeros hay que mencionar que 92 % de los encuestados ha tenido contacto laboral con personas de otros países por lapsos que van de 1 mes a más de un año – Anexo F -

---

ésta en un todo de acuerdo en **considerar al sordo un discapacitado cuya discapacidad hay que mitigar.**

<sup>12</sup> En este trabajo se utiliza la mayúscula al escribir la palabra Sordo para hacer referencia al colectivo de personas sordas de ambos sexos y como pertenecientes a una cultura propia y diferente.

<sup>13</sup> Massone, Ma. Ignacia op. cit. pág. 22.

<sup>14</sup> Op. Cit..

<sup>15</sup> “Cuando en Estados Unidos nos referimos al Mundo de los Sordos, nos referimos a un grupo que posee un language y cultura que le son propios”. Traducción libre de la autora.

<sup>16</sup> Bitti Marcelo – Bambill Daniela, op. cit. Pág. 7.

En un intento de buscar alguna herramienta que hiciera más fácil el aprovechamiento de la lengua escrita y leída que los oyentes identificaron como fortaleza en el uso del español por parte de los Sordos se investigó la percepción y uso de la tecnología en la población encuestada obteniéndose un 97 % de percepción de ésta como herramienta útil para mejorar la comunicación oyente-Sordo, aplicable vía e-mail en un 100 % de las empresas y vía mensajería instantánea<sup>17</sup> en un 65 % de las mismas empresas – Anexo G. Luego y para corroborar la importancia que dentro de las organizaciones empresariales, los mandos medios y superiores dan al aspecto comunicacional, se pidió a los encuestados elegir cinco competencias de punto inicial - aquellas que básicamente cualquier persona que trabaje en una organización del siglo XXI no puede dejar de tener - habiéndose identificado como resultado de la encuesta por orden de importancia el trabajo en equipo, la proactividad, la adaptación al cambio, la creatividad y la orientación a resultados y logros, emergiendo la competencia “comunicación” sólo después de otras quince opciones – Anexo H -.

Finalmente tampoco la comunicación apareció como elección posible entre los males mayores que afectan a las empresas, excepto para un 13 % de los encuestados - Anexo H -.

### CONCLUSIONES

El nuevo paradigma de la dirección de empresas para el siglo XXI indica que los recursos humanos constituyen la única ventaja competitiva sostenible de las organizaciones.

En el contexto globalizado y de cambios constantes que predomina actualmente, surge la

Gestión por Competencias como una herramienta que moviliza las destrezas, conocimientos, actitudes y valores de las personas hacia la consecución de los objetivos del negocio, siendo precisamente las competencias aquellas características de los individuos que están causalmente relacionadas con una performance superior en el trabajo, distinguiéndose, asimismo, las competencias de punto inicial como las necesarias para que cualquier persona en la organización moderna tenga un mínimo de éxito asegurado. Dado que toda organización está compuesta por personas la comunicación intraempresaria adquiere especial relevancia en el contexto organizacional por lo que cabría esperar que sea identificada como una competencia de punto inicial por los directivos de todas las empresas.

En este sentido la prueba empírica demuestra que hay muchas otras competencias que se identifican mucho más rápido como característica de éxito antes que la comunicación y que de todos modos la comunicación no es vista como un problema a la hora de trabajar con un Sordo. Por otro lado, la diversidad cultural es un bien muy apreciado y explotado en muchas de las empresas privadas como un elemento que fomenta la realización personal, y el sentido de creatividad e innovación en las empresas. Sin embargo la diversidad cultural del Sordo identificable únicamente si se lo puede pensar no como un discapacitado sino como una persona hablante de una lengua diferente y perteneciente a una cultura distinta a la del oyente, no puede ser apreciada dado que el imaginario popular lo encuadra siempre en la categoría de minusválido. Cabe agregar además que, si bien alguna parte de los ejecutivos encuestados ven algún tipo de problema cultural al trabajar con extranjeros, no perciben al Sordo como culturalmente diferente a sí mismos.

Podría mencionarse asimismo que la integración de las personas sordas en el ámbito laboral de las empresas privadas cuenta con dos aspectos muy favorables, a saber: la primera la percepción de mandos medios y superiores de las organizaciones de que no es problemático integrar personas

<sup>17</sup> Entendiéndose por mensajería instantánea las modernas herramientas de comunicación provistas por la tecnología como el ICQ, el MSN Messenger, el Windows Pop Up, etcétera.

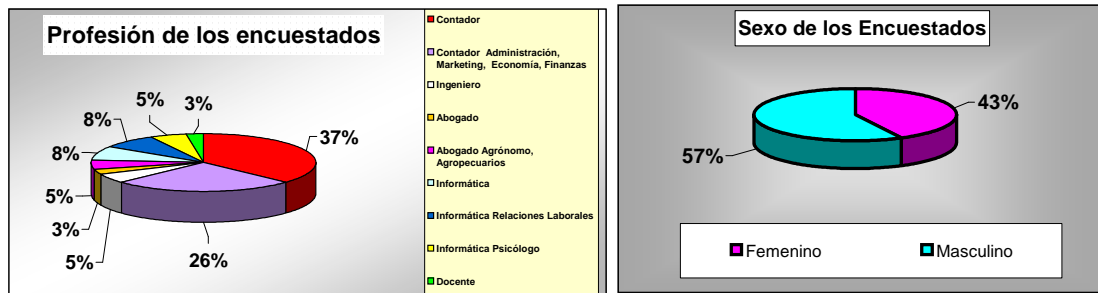
sordas en el ámbito laboral, restringiéndose a muy pocas áreas de trabajo las limitaciones percibidas aún centrándose en la discapacidad y la segunda la percepción de que la tecnología mayoritariamente disponible en las empresas privadas de hoy puede mejorar sensiblemente las relaciones laborales oyente-Sordo. .

### **Bibliografía Consultada**

- Alles M. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Granica, 2000.
- Bitti M. y Bambill D. *Manual de Orientación al Intérprete Introducción a la Gramática de la Lengua de Señas Argentina*. Asociación de Sordos de Ayuda Mutua. Julio de 2004
- De Anca C. y Vázquez Vega A. *La Gestión de la Diversidad en la Organización Global*. Prentice Hall Pearson Educación S.A., 2005.
- Fernández López J. *Gestión por Competencias*. Prentice Hall, 2005
- Lane H., Hoffmeister R. y Bahan B. *A Journey into the Deaf World*. Dawn Sign Press, 1996
- Massone M. I., Simón M. y Druetta J. *Arquitectura de la escuela de Sordos*. Libros en Red – Buenos Aires, 2003
- Massone M. I. *La Conversación en LSA*. Libros en Red – Buenos Aires, 2000
- Padden C. y Humphries T. *Deaf in America Voices from a Culture*. Harvard University Press, 1988
- Sacks O. *Seeing Voices*. Vintage - New York, 2000

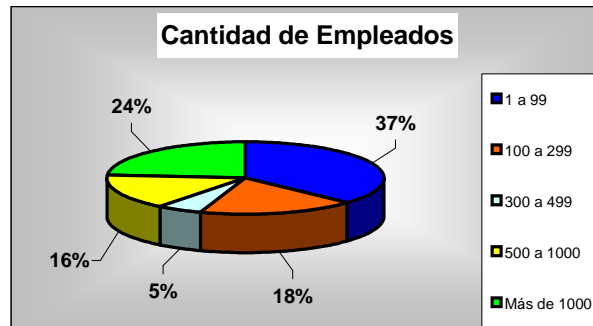
## Anexo A – Perfil de la Población

Edad: Entre 25 y 45 años

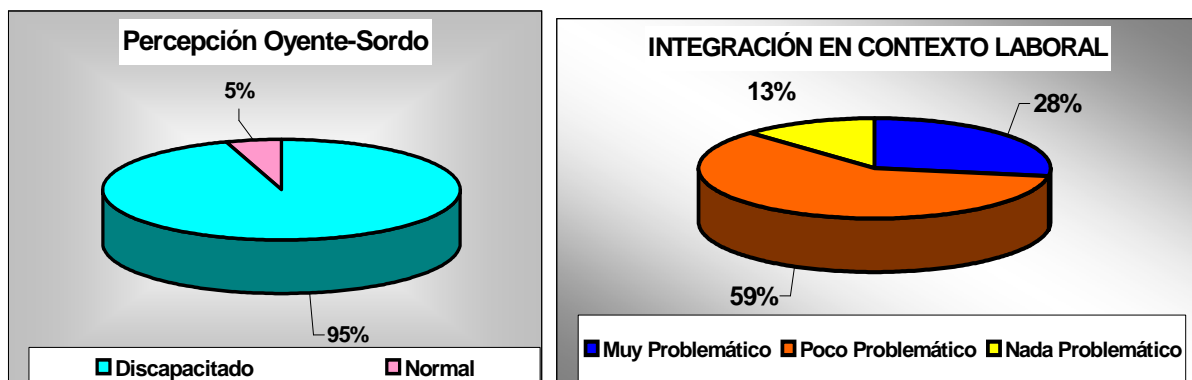


## Anexo B – Tipo de Empresa en la que trabajan los encuestados

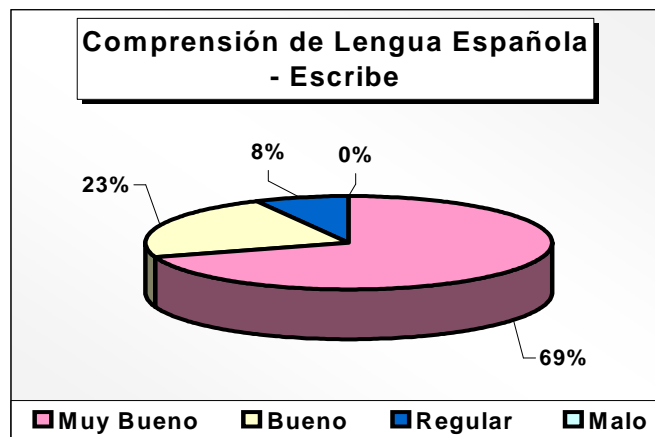
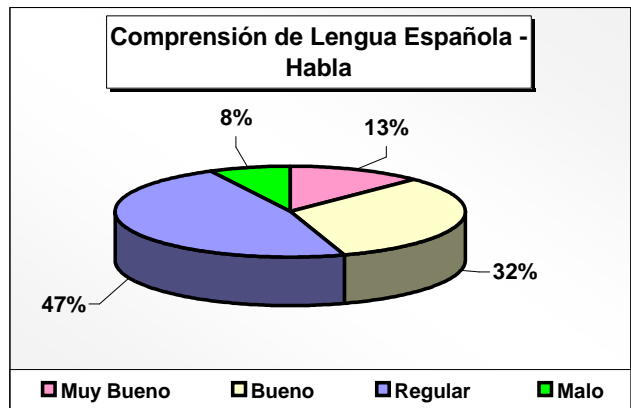
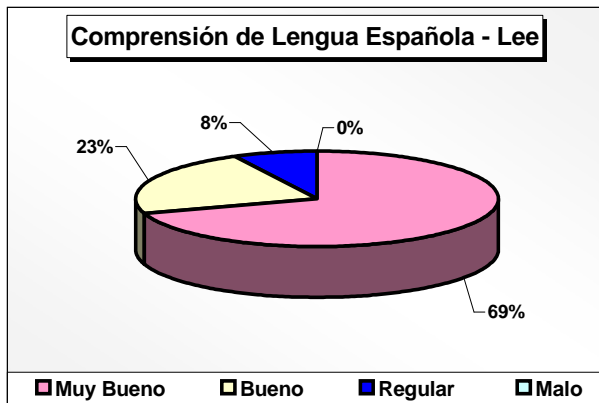
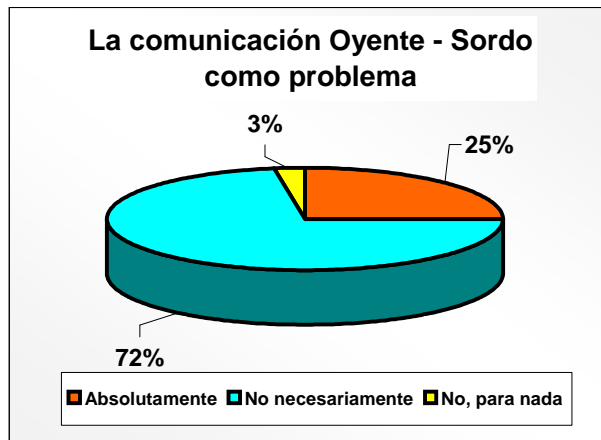
Gestión: Privada



## Anexo C – Percepción Oyente/ Sordo

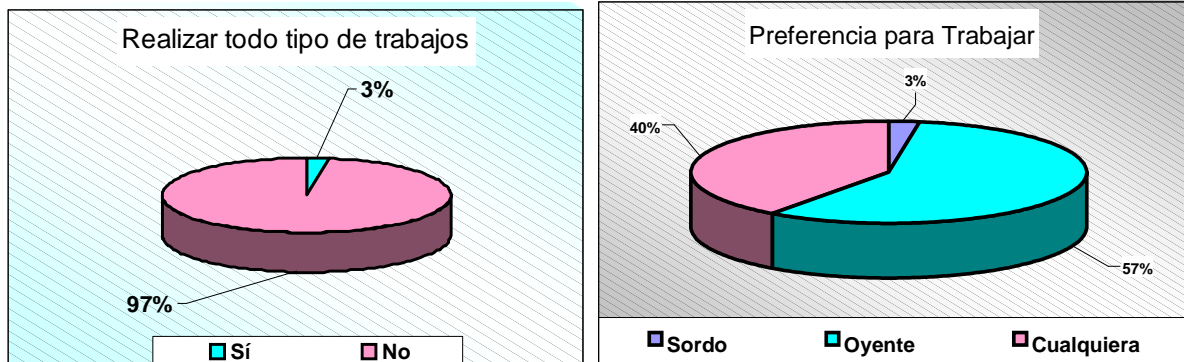


Anexo D – Percepción de la cuestión comunicacional



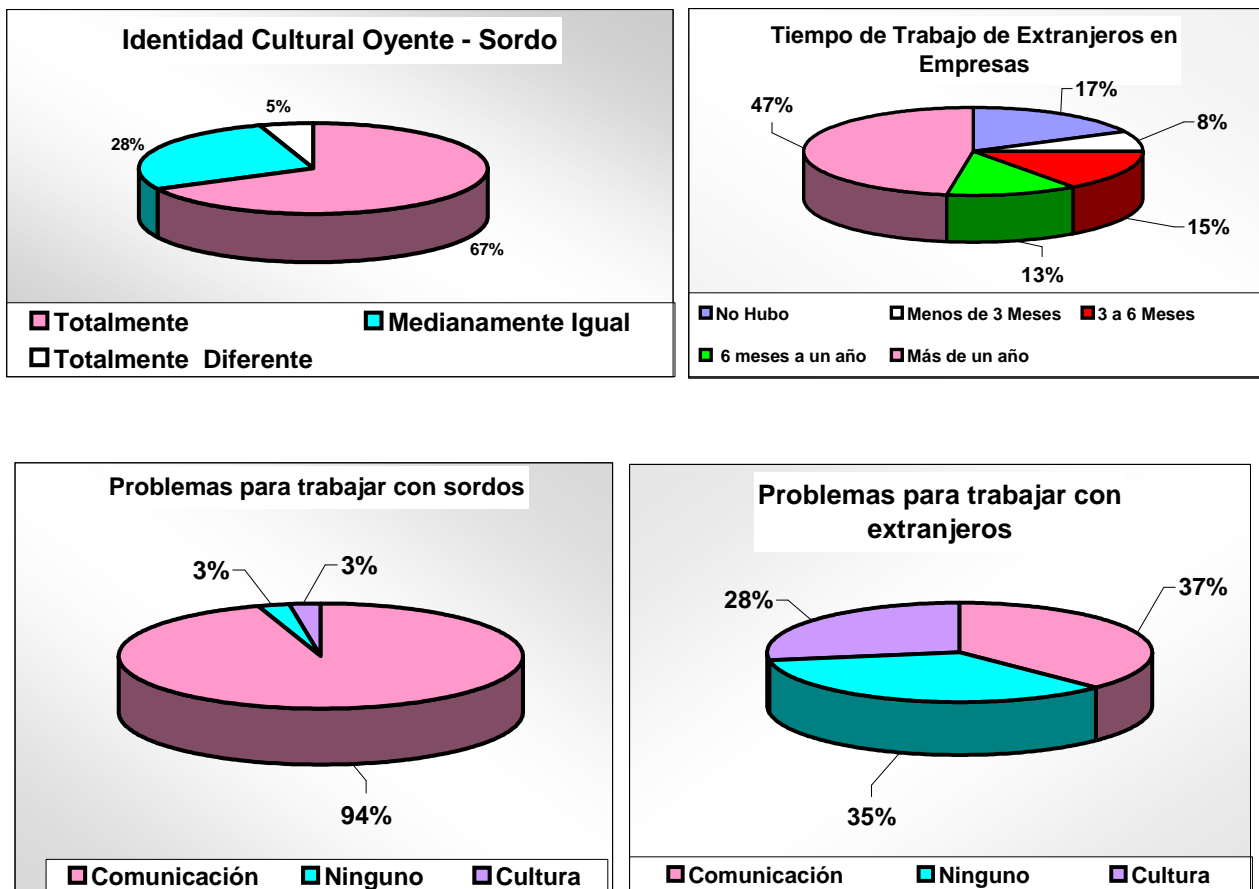


## Anexo E – Otras percepciones

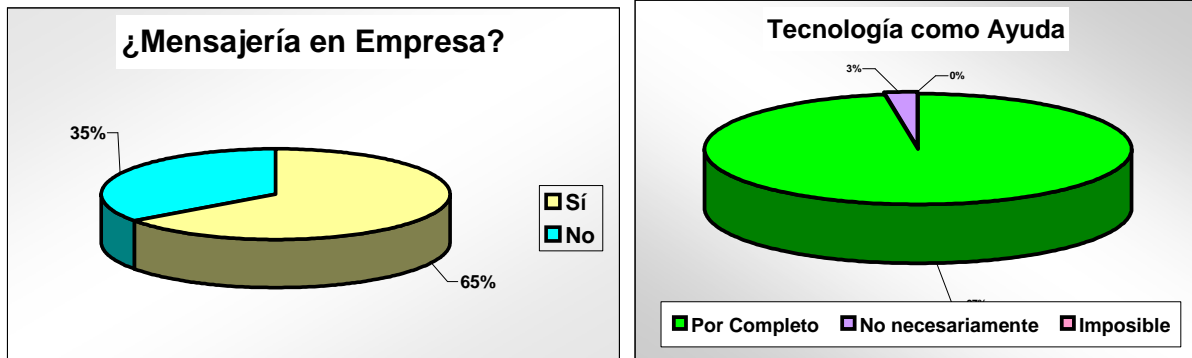


*Nota: el 97 % de No, corresponde principalmente a Telemarketing, Call Center y Atención al Público*

## Anexo F – Comparación con personas de habla extranjera



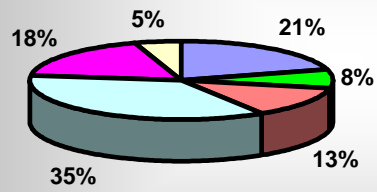
## Anexo G – Sobre la tecnología



## Anexo H – Competencias



## PROBLEMA PRINCIPAL EN EL TRABAJO



- Falta de Reconocimiento
- Mal Clima
- Fallas en la Comunicación
- Trabajo Estresante
- Falta de Desafíos, Desarrollo
- Exceso de Competitividad