



DCH

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE
DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

Libro Blanco de Buenas Prácticas en

La Gestión de la Diversidad de las personas con Discapacidad

Entidad colaboradora:



Inserta
empleo POR TALENTO



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro

**“ La diversidad
es que te inviten
a la fiesta,
la inclusión es que
te saquen a bailar ”**

**“ Dentro de cada
fortaleza
hay una debilidad
y dentro de cada
debilidad
hay una fortaleza ”**

Malcolm Gladwell

Dedicatoria

Dedicamos este libro a todas las personas que no se centran y lamentan de sus limitaciones, sino que reaccionan viendo que lo verdaderamente trascendente es centrarse en las ventajas competitivas propias y suplen con valentía, perseverancia e inteligencia sus limitaciones.

Agradecimiento

A todas las empresas que han participado en esta investigación y que han hecho un gran esfuerzo por transmitir sus experiencias, para que se puedan dar a conocer y sirvan de inspiración a otras. Pero, ante todo, agradecer el trabajo que están realizando, y la forma de llevarlo a cabo, para la integración de las personas con discapacidad en las empresas.

A DCH por concebir este proyecto de Libro blanco como un esfuerzo más por avanzar en el camino de la inclusión. A su equipo de profesionales y a Inserta que ha estado dirigiendo, apoyando e inspirando la realización de esta investigación.

A la dirección de investigación de ESIC University que ha apostado desde un inicio por este proyecto y que nos animó a trabajar en él.

A Marta Gimeno Pascual por su ayuda en la revisión del texto.

Autores



Cristina Marín Palacios

cristina.marin@esic.university



María Teresa Palomo Vadillo

maite.palomo@esic.university



Viviane De Moraes Abrahão

viviane.moraes@esic.university



Carlos Alberto Pérez Rivero

carlosalberto.perez@esic.university

Comité Investigador

Juan Carlos Pérez Espinosa

DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano

Alberto Pérez Espinosa

DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano

Angel Javier Vicente

Cofares - DCH

Maria Isabel Núñez Torre

ESIC

Concha Serrano

INSERTA

Montserrat Balas

INSERTA

Luis Enrique Quíez

INSERTA

Cristina Silvan

INSERTA

Índice

1. Introducción	6
2. La gestión de las personas dentro de la empresa	8
2.1. Las personas como ventajas competitivas	8
2.2. Tipos de organizaciones y el rol de las personas en cada uno de ellos	13
2.3. Las competencias requeridas y el diseño de puestos	18
3. La gestión de capacidades diversas dentro de la empresa. Tendencias y herramientas	20
3.1. La responsabilidad social y la ética empresarial en la gestión de la diversidad	20
3.2. Aporte de la diversidad a los resultados empresariales y personales.	
El éxito en el resultado del trabajo de personas con capacidades diversas	24
3.3. Situación de la diversidad en la gestión de las empresas	26
4. Desarrollo histórico de la gestión de la diversidad en las empresas hasta hoy	28
4.1. Desarrollo histórico de la diversidad en el mundo y en España	28
4.2. Leyes y regulaciones relacionadas con la diversidad	30
5. Metodología de la investigación	32
5.1. Diseño del estudio	32
5.2. Realización de entrevistas	32
5.3. Codificación y desarrollo de los grupos según tipología	33

Índice

6. Resultados de la investigación	36
6.1. Pequeñas y medianas empresas	36
6.2. Empresas con sistemas de trabajo muy normalizados o estándar	38
6.3. Empresas intensivas en conocimientos	41
6.4. Empresas intensivas en innovación	43
7. Conclusiones	50
7.1. Conclusiones: Diagnóstico	50
7.2. Conclusiones: Inbound Talent	51
7.3. Conclusiones: Evaluación	52
7.4. Conclusiones. Experiencia del Empleado	52
8. Decálogo de las mejores prácticas para la gestión de la discapacidad en la empresa	54
9. Bibliografía	58
10. Anexos	62
10.1. Anexo 1	62
10.2. Anexo 2	63

1. Introducción

Hoy, más que nunca, es una necesidad de la sociedad seguir desarrollándose en la dirección de lograr la máxima plenitud de todos sus ciudadanos, de una manera responsable, facilitando la integración de todos en función de sus expectativas y posibilidades existentes en cada momento. Es notorio lo que se ha avanzado en igualdad de género, en conciliación y en integración de las personas con discapacidad, pero aún queda mucho camino por recorrer (Pulamarin et al., 2020).

De ahí, que sea fundamental continuar con estudios recurrentes que permitan medir los avances logrados en estas materias. El presente estudio tiene como objetivo analizar de manera cualitativa cuál es la situación de las personas con discapacidad en las empresas españolas.

La idea inicial del estudio surge de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, DCH en adelante, y de su serie de Libros Blancos. Con esta serie, se pretende ofrecer una imagen recurrente de la actualidad, destacando la situación de las personas con discapacidad en el mundo empresarial en la etapa POSTCOVID, generadora de cambios profundos y radicales. Para la realización del estudio, además del equipo de DCH se ha contado con profesionales de Inserta que han aportado su experiencia y sensibilidad en el diseño del estudio y en su posterior ejecución.

El estudio, materializado en este Libro Blanco, ha sido llevado a cabo por investigadores del Departamento de Investigación de Esic University. Para cumplir con los objetivos del estudio se ha elaborado un cuestionario que ha permitido identificar los momentos clave que sigue una empresa para contratar e integrar a personas con discapacidad en su plantilla: en primer lugar, analizar qué entiende la empresa por discapacidad, cómo conceptualiza su trabajo en este ámbito y la situación en ese momento de la compañía. A continuación, investigar el proceso de contratación de personas con discapacidad y evaluar el desempeño y el propio proceso de gestión de estas personas. Por último, valorar la experiencia del empleado con discapacidad y su impacto en el resto de la organización, considerando la experiencia del empleado como la experiencia percibida por el trabajador al realizar su trabajo.

Los resultados del estudio se han estructurado en cinco capítulos:

El primero trata sobre la gestión de las personas dentro de la empresa. Se analiza el papel de las personas como ventajas competitivas, que varía en gran medida, dependiendo del tipo de organización genérica que adopte la empresa. Por ejemplo, si su finalidad es producir productos estándar, o, al contrario, si es una empresa que ofrece de manera continuada productos

innovadores, lo que requerirá a cada una de ellas tener competencias diferentes para sus trabajadores y, por tanto, diseñar puesto de trabajo diferentes.

El segundo capítulo se centra en la gestión de capacidades diversas dentro de la empresa. Se analizan aspectos como la responsabilidad social y la ética empresarial en la gestión de la diversidad, el aporte de la diversidad a los resultados empresariales y personales, el éxito en el resultado del trabajo de personas con capacidades diversas, para finalizar con la situación de la diversidad en la gestión de las empresas.

El tercer capítulo aborda, de manera muy general, el desarrollo histórico de la gestión de la diversidad en las empresas, a nivel global y en España. Incluye la referencia a la legislación y regulaciones fundamentales relacionadas con la diversidad.

El capítulo cuarto se centra en la metodología de la investigación, el diseño del experimento y el proceso de realización de las entrevistas teniendo en cuenta la tipología de empresas definidas en el primero para, exponer en el capítulo quinto, los resultados de la investigación según los tipos de empresas definidos: pequeñas y medianas empresas, empresas con sistemas de trabajo muy normalizados o estándar, empresas intensivas en conocimientos, y por último empresas intensivas en innovación.

Los resultados para las cuatro tipologías se presentan de forma diferenciada, finalizando con las conclusiones generales para cada una de las etapas analizadas: diagnóstico, inbound talent, evaluación y experiencia del empleado.

Por último, el estudio finaliza con un decálogo sobre las mejores prácticas para la gestión de la discapacidad en la empresa y que son las que están marcando la diferencia en las empresas que son vanguardia en la inclusión de las personas con discapacidad.

2. La gestión de las personas dentro de la empresa

2.1. Las personas como ventajas competitivas

El año 2020 será recordado por la irrupción del COVID-19 y su impacto en la transformación de algunos de los procesos claves en la gestión de personas. Ciertamente es que muchas de estas transformaciones no surgen ese año, sino que venían gestándose desde hacía tiempo. Sin embargo, este hito ha propiciado su aceleración de forma exponencial y ha facilitado su puesta en marcha. Además, las organizaciones han comprobado en los últimos meses que poner a las personas en el centro genera ventajas competitivas (Rojas, 2019). Ahora bien, ¿cuáles son las transformaciones que han llegado para quedarse? y ¿cuáles generan ventajas competitivas?

La pandemia está afectando a las personas tanto física como emocionalmente, haciendo especial mella en la salud mental de las personas. Por ello, una de las prioridades es impulsar políticas y actividades encaminadas a potenciar el desarrollo y el bienestar de los profesionales, siendo especialmente sensibles con las personas que tienen capacidades diferentes o discapacidades, pues son críticas para crear entornos más inclusivos (Marín-Palacios et al., 2021). Y desarrollando programas que respalden

e integren a las personas con discapacidad y a sus familias.

En algunas organizaciones, los servicios médicos les hacen un seguimiento personalizado para que puedan realizar su trabajo con total normalidad.

Ahora bien, ¿cuáles son las causas más relevantes que condicionan el bienestar de los profesionales? Principalmente son el estrés y la ansiedad, el sueño, la alimentación y las conductas sedentarias. Cuidar de los empleados con acciones basadas en el bienestar físico y emocional y garantizar su equilibrio psicológico son y serán retos en los próximos años (Martínez-Vargas y Rivera-Porras, 2019). Para ello, se requiere poner en marcha políticas de conciliación (flexibilidad horaria, teletrabajo, bolsas de horas), líneas de atención disponibles 24 horas 7 días a la semana, cursos de gestión del estrés, cursos de mindfulness, programas de wellness y salud, suprimir el presentismo, programas anti-bullying, racionalizar los tiempos para comer, propiciar políticas basadas en el reconocimiento, entre otras.

A este respecto, cabe destacar el estudio sobre los Efectos y consecuencias de la Covid-19 entre las personas con discapacidad realizado por el Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo de la Fundación ONCE. La pandemia tiene consecuencias físicas y psicológicas (Silván y Quíñez, 2020: 18 -19). Un 34% afirma haber empeorado su estado de salud general durante la pandemia. Las mujeres han estado más afectadas (38,7%), así como los mayores de 45 años (40%) y las personas con discapacidad psicosocial (41,6%). Un 50% especifica que ha empeorado su salud psicológica y, esta cifra se incrementa en el caso de los mayores (56%) y las personas con discapacidad física (56,2%).

Además, un 34% ha consumido ansiolíticos y antidepresivos, y más en el caso de personas con discapacidad psicosocial (62,4%). Han aumentado las emociones negativas como la tristeza, la irritabilidad, la baja autoestima, la soledad y el aburrimiento en un 55%.

Ilustración 1.
Consecuencias físicas y psicológicas del COVID-19 en personas con discapacidad.



Fuente: Silván y Quíñez, 2020: 18 .

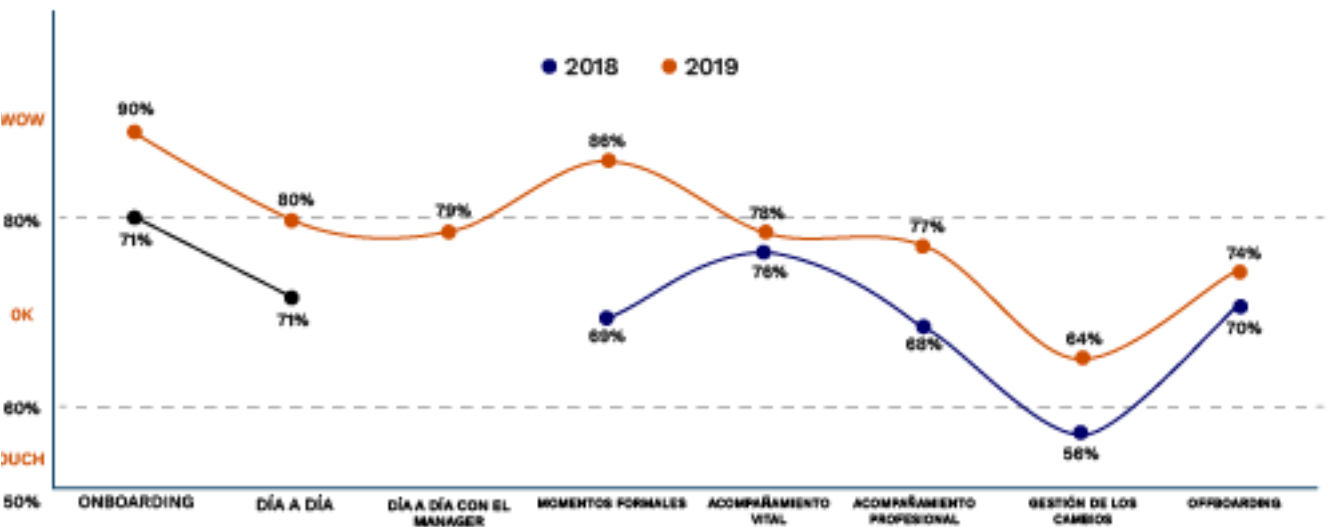
En esta nueva era, ha surgido un nuevo modelo de relación con el empleado. Poner al empleado en el centro ya no es una necesidad; es mucho más, ya que ha pasado a ser una estrategia que genera ventaja competitiva y que permite diferenciarnos de otras organizaciones. Implica comprender como se siente, piensay entiende su relación con su compañíaytomar decisiones para mejorar su experiencia como empleado. Es decir, procurar experiencias que hagan que las personas quieran ir a trabajar y dar lo mejor de sí mismas y poner en valor su talento.

Además, comprender qué significa ser una organización inclusiva

implica hacer reflexionar a todas las personas de la organización sobre lo que esto conlleva y sus beneficios, al tiempo que se eliminan prejuicios y estereotipos sobre las personas con discapacidad u otros colectivos (personas seniors, mujeres, etc.).

En definitiva, la relación con el empleado tiene que cuidarse desde que contacta con la compañía por primera vez hasta que decide abandonarla, no espera una relación a largo plazo, pero sí enamorarse de los proyectos que afronta. Sin embargo, los datos demuestran (ver Ilustración 2) que en el recorrido del empleado se está descuidando el acompañamiento profesional, la gestión del cambio y el offboarding.

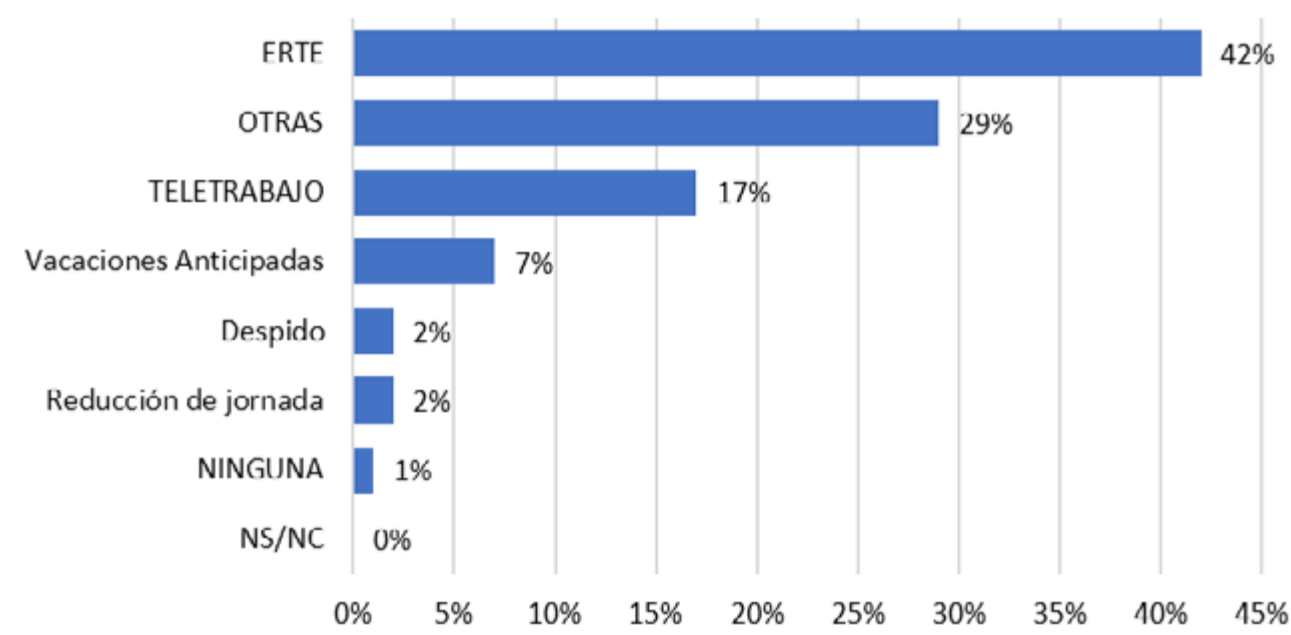
Ilustración 2. Evolución de la Experiencia de Empleado en España.



Fuente: Pascual y Hernanz, (2019: 7)

La actual crisis sanitaria ha supuesto adoptar modelos híbridos de trabajo que combinan presencialidad en la oficina, teletrabajo y, en algunos casos, coworking. Estas modalidades han llegado para quedarse y en diferentes grados dependiendo de las necesidades de cada persona y de las organizaciones (DISCATEL, 2020). Conlleva confiar y empoderar a las personas para que autogestionen sus horas de trabajo y su ubicación. Sin duda, es una ventaja competitiva que genera valor al empleado. Sin embargo, las empresas que trabajan con personas con discapacidad han optado por aplicar un ERTE (42%), y solo el 17% han apostado por el teletrabajo (ver Ilustración 3)

Ilustración 3. Medidas adoptadas por las empresas.



Fuente: Silván y Quíñez (2020:38).

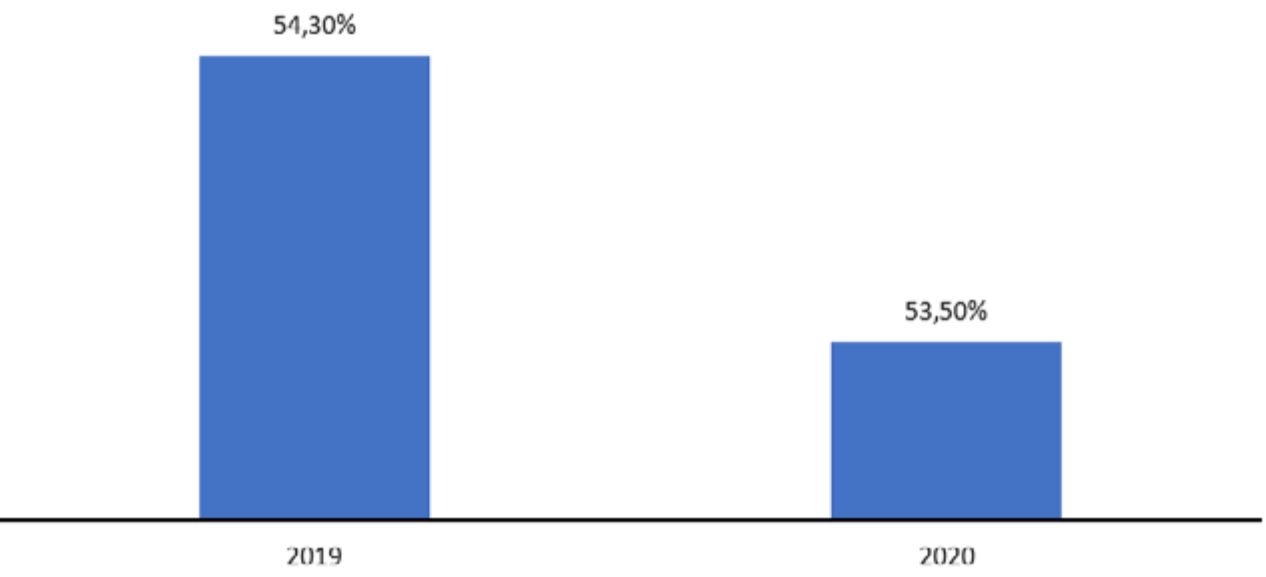
Hay que apostar por el teletrabajo de las personas con discapacidad, pero proporcionándoles todos los recursos necesarios y recurriendo a partners, como, por ejemplo, Inserta o la Fundación Once, para que nos asesoren y poder hacer su día a día más fácil.

Las grandes organizaciones y, especialmente, muchas startups de nuestro país están orientadas hacia el cambio ineludible de la economía digital. En este proceso, implicar a las áreas de gestión del talento resulta determinante por diferentes motivos. El primero es digitalizar esta área, y otro es su papel como facilitadores del cambio en toda la organización, así como en su equipo. Esto es, “para obtener cierta ventaja competitiva en este momento de disrupción digital creciente, los profesionales de recursos humanos son especialmente relevantes en dos aspectos clave: por un lado, son los facilitadores de la capacitación de los empleados para que estos puedan trabajar en un mundo basado en datos; por otro, incentivan el compromiso de las plantillas con la empresa a través de la generación de experiencias de empleado y candidato satisfactorias, lo que se traduce, entre otras muchas ventajas, en una mayor capacidad de retención y captación del mejor talento” (Infoempleo, 2019:5).

Es decir, requiere que la función de gestión de personas propicie la transformación de las mismas y de respuesta a las demandas tanto internas como externas de la organización. La velocidad

del cambio demuestra que necesitamos atraer y formar a las personas para que sean más flexibles y adaptables, así como simplificar las estructuras para hacer frente al cambio (Ferron y Lomas, 2020). Y para adaptarse a los nuevos entornos laborales emergentes, las personas necesitan mejorar en competencias digitales, de gestión y culturales, empezando por los profesionales del área de Personas.

Ilustración 4. Grado de digitalización que han alcanzado los procesos de adquisición del talento en España



Fuente: Infoempleo y EY, (2019:19).

Las páginas web corporativas y el uso de las redes sociales han facilitado la inserción de la tecnología en las áreas de Talento. Sin embargo, el proceso de adquisición de talento está muy poco digitalizado. Necesitamos planes de atracción y selección del talento que sean inclusivos y no discriminatorios, asociando la marca como empleador a una entidad o programa de prestigio social, favoreciendo la contratación de personas con discapacidad e incluso superando los porcentajes a los que obliga la ley. Es decir, yendo más allá de lo que la ley nos marca. Y, sobre todo, porque los candidatos consideran que las empresas tienen que mejorar sus tiempos de respuesta y mejorar su experiencia durante el proceso de selección. Habría que evolucionar e impulsar las siguientes herramientas (Infoempleo y EY, 2019:91-92):

- **Asistentes virtuales (Chatbots)** para mantener informados a los candidatos durante las 24 horas los 365 días del año.
- **Crowdsourcing:** busca la innovación a través de comunidades de profesionales masivas y permite acceder a una gran base de datos.
- **Gamificación:** utiliza inteligencia artificial y realidad virtual para medir competencias a través del juego.
- **Hackaton (Hacker + maratón):** son encuentros masivos de profesionales (programadores, informáticos, financieros...) para solucionar de forma colaborativa e innovadora un reto en un tiempo máximo de 24/48 horas.
- **HR Analytics:** Posibilita cribar y preseleccionar los CV por idoneidad en muy poco tiempo.
- **Inteligencia Artificial y Machine learning:** la gran mayoría de las aplicaciones de inteligencia artificial que se explican tienen que ver con una categoría de algoritmos conocida como Machine Learning. “Utilizan estadísticas para encontrar patrones en cantidades masivas de datos” (Campos, 2019).

Abrevian el proceso y favorecen la automatización de las tareas administrativas inherentes al proceso de selección. Asimismo, recomienda acciones individualizadas para cada persona y propone formación personalizada (García, 2019). Hay que destacar la necesidad de hacer frente a los sesgos cognitivos, en concreto cuando se aplica la inteligencia artificial para que no se convierta en un nuevo factor de discriminación para las personas con discapacidad. De manera que la IA no se convierta en un nuevo factor de discriminación (Gil, 2021). “Estas herramientas únicamente tendrán un impacto positivo si se diseñan para una inclusión plena” (Fundación Once y OIT, 2019:14).

- **Mobile Recruiting y apps de selección.**
- **Realidad virtual y simulaciones 3D** que evalúan las competencias de los candidatos.
- **Vídeo Entrevistas.**
- **PA (Robotic Process Automation):** permite la automatización a gran nivel del proceso de selección a través de robots.

“Se estima que la digitalización generará más de un millón de nuevos empleos en España, vinculados con las habilidades STEM y potenciará el desarrollo de empleos inducidos en campos como el mantenimiento tecnológico, la asistencia técnica, o el montaje” (Fundación Randstad, 2019).

Este escenario puede propiciar la integración social de las personas con discapacidad mediante diferentes dispositivos, aplicaciones e innovaciones que mejoren su movilidad y acceso al empleo y a la conciliación de la vida personal con la profesional. Y, al tiempo, puede ampliar la brecha existente entre personas con y sin discapacidad, siempre que no se respalde con formación en competencias digitales. En la misma línea, “invertir en recursos digitales para mejorar el desempeño será otra de las tendencias” (Gil, 2021).

Existe una infinidad de tendencias en el ámbito de Recursos Humanos que también podrían ser aplicables. La ilustración 5 resume brevemente las más destacadas y que se podrían utilizar en casos de inclusión de personas con discapacidad (Palomo, 2018).

Ilustración 5. Tendencias RR.HH.



Fuente: Palomo, 2018.

2.2. Tipos de organizaciones y el rol de las personas en cada uno de ellos

De la misma forma que no todas las personas tienen las mismas competencias, ni todos los puestos de trabajo requieren las mismas, tampoco las empresas requieren las mismas competencias de sus trabajadores como ventaja competitiva.

Hay empresas que funcionan en entornos muy dinámicos y creativos, en las que los clientes siempre están esperando equipos novedosos, altamente complejos como, por ejemplo, un teléfono móvil, requiriendo unas determinadas competencias. Sería diferente de aquellas empresas que funcionan en entornos más estables y simples en la que los clientes generalmente piden los mismos productos o servicios, y hay una manera mejor que otra de elaborar y entregar estos productos o servicios a los clientes como, por ejemplo, un restaurante de comida rápida.

Partiendo del hecho de que no existen dos organizaciones iguales desde el punto de vista organizativo, la mejor estructura para una empresa es aquella que mejor se adapta a su ambiente, a la filosofía de dirección de sus dirigentes, a sus empleados, y a su sistema de producción entre otros elementos (Brito-Carrillo et al., 2020).

Para identificar la tipología de organización y el tipo de competencias requerido a sus trabajadores se han revisado varios modelos como las configuraciones de Laloux (2016) o las holografías de Robertson (2015). También nos apoyaremos

en los aportes de Mintzberg y Westley (1992) y su tipología de estructuras genéricas.

Las cinco configuraciones estudiadas por Mintzberg, en su orden, son las siguientes:

- Estructura simple.
- Burocracia mecánica.
- Burocracia profesional.
- Adhocracia.
- Forma divisional.

A su vez, cada uno de estos tipos de organización tiene sus propias características, y adoptan un determinado diseño dependiente de las condiciones en las que actúa. Para entender el funcionamiento de estas tipologías de empresas es importante comprender las siguientes variables que determinan cada una de las configuraciones: formalización del comportamiento, sistema técnico y ambiente.

Formalización del comportamiento:

La formalización del comportamiento se refiere al grado de estructuración que tiene el trabajo de una persona. Puede ser:

- **Comportamiento burocrático.** La mayoría de las acciones están determinadas y programadas para ser ejecutadas de la misma forma. Por ejemplo, la elaboración de un producto estándar como puede ser una hamburguesa.
- **Comportamiento orgánico.** La mayoría de las acciones solamente están determinadas a grandes rasgos, disponiendo la persona de un amplio margen de decisiones para adaptar su comportamiento a las necesidades cambiantes de los productos y servicios que se ofrecen. Por ejemplo, el trabajo de un consultor.

Sistema técnico:

Con este término nos referimos al trabajo realizado por una organización. Se refiere al conocimiento, las herramientas, las máquinas, la información, las habilidades y los materiales que se utilizan para completar las tareas dentro de las organizaciones, así como también la naturaleza de los outputs de la organización (Hodge, Anthony y Gales, 2003).

El sistema técnico se puede clasificar en:

- Por la repetición de sus operaciones:

- **Regulador.** Los sistemas de trabajo permiten repetir procesos y, al repetirse, se obtienen productos y servicios casi idénticos. Ejemplo, la fabricación de un coche en una cadena de montaje.
- **No regulador.** Los sistemas de trabajo son poco estandarizados y cada vez se aplican a productos y servicios con características diferentes, lo que hace que los resultados sean siempre distintos en función de las necesidades de los clientes. Ejemplo, una consultoría de organización a una empresa es adaptada a sus condiciones concretas y casi con toda seguridad diferente a cualquier otra que se pueda realizar.
- Por la complejidad del sistema técnico
 - **Complejo.** Sistema que requiere conocimientos profundos sobre diferentes materias para poder operarlo, por lo que generalmente se requieren el aporte de los conocimientos, el análisis y las decisiones de un gran número de los miembros de la organización. Por ejemplo, el sistema técnico de una compañía aérea o de un hospital.
 - **Simple.** Sistema que requiere conocimientos relativamente sencillos para operarlo, lo que facilita que una persona o unas pocas lo puedan entender y dirigir. Por ejemplo, una empresa de mensajería.

Ambiente:

El estudio del ambiente es esencial para determinar la estrategia corporativa a seguir; y es la estrategia la que determina el modelo organizativo a implantar. No es objeto del presente documento el estudio del entorno. Los resultados de dicho entorno, nos permiten identificar dos estados significativos del mismo:

- Dinamicidad del entorno
 - **Entornos dinámicos.** Se caracterizan por cambios cualitativos rápidos de los productos y servicios que ofrece la empresa, ya sea por cambios en las necesidades de los clientes, la tecnología, etc. Por ejemplo, la telefonía móvil.
 - **Entornos menos dinámicos o estables.** Son entornos con una dinámica de cambios menor que los anteriores. No quiere decir que no tengan cambios, pero son muy inferiores. Por ejemplo, el sector de la hostelería.
- Complejidad del entorno
 - **Entornos complejos.** Son aquellos entornos en los que intervienen una gran cantidad de variables complejas que se deben interrelacionar para poder tomar decisiones de calidad, etc. Por ejemplo, el sector de la biotecnología.

- **Entornos menos complejos o simples.** Son aquellos en el que el número de variables que hay que conocer para tomar buenas decisiones es menor y estas no son de gran complejidad. Ejemplo, el sector de la restauración.

La clasificación de los entornos es circunstancial ya que los sectores están en constante movimiento y pueden pasar de un estado a otro en su desarrollo, lo que llevaría a un cambio de estrategia y, por tanto, a un cambio de configuración organizativa.

Ilustración 6. Variables continuas del diseño organizativo



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se resumen las características fundamentales de cada una de estas configuraciones, pero con un orden diferente al planteado por el autor Mintzberg (1992) y con varias características diferentes.

LA ESTRUCTURA SIMPLE. EMPRESAS PEQUEÑAS O DE RECIENTE CREACIÓN

La estructura simple se caracteriza por ser una estructura muy poco elaborada en la que actúan fundamentalmente dos de sus partes: la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Es la que tienen la mayoría de las empresas en sus primeras etapas de desarrollo y que se mantiene durante casi toda su vida para organizaciones que funcionan en un entorno dinámico y simple y cuyo sistema técnico es no regulador y simple.

La coordinación en la estructura simple es efectuada en su mayor parte por supervisión directa: específicamente, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general. Así, la cumbre estratégica emerge como la parte clave de la estructura; en realidad, la estructura a menudo consiste en poco más que una cumbre estratégica de una persona y un núcleo operativo orgánico (muy poco estandarizado).

La división del trabajo es escasa, ya que el número de personas para llevarla a cabo es reducido, por lo que las tareas se reparten entre los miembros del equipo. Esto posibilita una formación variada. El inconveniente es que al tener que realizar tareas tan variadas como comercialización, atención a clientes, mensajería, atención de la correspondencia, etc. se puede desviar la atención de la actividad fundamental.

El flujo de trabajo tiende a ser flexible, siendo las tareas operativas, no especializadas e intercambiables. Resolver problemas e innovar de forma empresarial son los aspectos más importantes del trabajo del director general. La coherencia de esta organización está determinada por la combinación de un entorno dinámico (necesita adaptación constante de sus productos y servicios), simple (una persona lo puede entender) con la utilización de la supervisión directa para tomar las medidas que permitan adaptar los productos y servicios a las necesidades del cliente de una forma muy rápida.

Hoy, muchos ven la estructura simple como una estructura desactualizada. Sin embargo, sigue siendo una configuración predominante e importante y, de hecho, seguirá siéndolo mientras se creen nuevas organizaciones, mientras algunas organizaciones prefieran permanecer pequeñas e informales

en tanto que otras requieran una conducción fuerte a pesar de su mayor dimensión (Mintzberg, 1992).

LA BUROCRACIA MECÁNICA. EMPRESAS CON SISTEMAS DE TRABAJO MUY NORMALIZADOS O ESTÁNDAR

Si pensamos en empresas de reparto, grandes almacenes, una cadena de comida rápida, vemos que todas estas organizaciones parecen tener algunas características estructurales en común. Así, su trabajo operativo es rutinario, en su mayor parte bastante simple y repetitivo; como resultado, sus procesos de trabajo tienen un nivel de estandarización muy alto. Estas características dan origen a las Burocracias Mecánicas de nuestra sociedad. La Burocracia Mecánica se manifiesta generalmente en organizaciones de grandes dimensiones y en aquellas que llevan mucho tiempo en funcionamiento. Son organizaciones que tratan de funcionar perfectamente, tal y como lo haría una máquina. Diseñan y estructuran todos los procesos de forma que, ante cada situación se conozca de antemano la respuesta que se debe dar. Por ello basa sus competencias en el diseño de trabajos repetitivos.

Como el entorno es relativamente estable, es decir hay pocos cambios en las exigencias y gustos de los clientes, le permite

ofrecer productos con gran estabilidad en el tiempo en cuanto a sus características básicas. Ante la poca diferencia de sus productos, las empresas se ven emplazadas a competir en costes, lo que provoca que se deba utilizar de forma generalizada la mejora de procesos para mejorar su eficiencia y la productividad de sus trabajadores.

El comportamiento en estas organizaciones es burocrático, buscando optimizar los procesos y las mejores prácticas para la elaboración de productos idénticos. El número de actividades diferentes para cada trabajador es muy estrecho y cuando por la monotonía se amplía y se establecen sistemas de rotación de puestos, estos son, en general, muy parecidos entre sí. Los trabajadores tienen muy poca capacidad para tomar decisiones sobre su propio trabajo pues la mayoría de las decisiones están estandarizadas.

El sistema técnico tiene que ser regulador para poder repetirlo en cada nuevo producto y al ser dividido en partes muy pequeñas, se hace simple, de ahí la posibilidad de ser ejecutado por personas de baja cualificación en la función desempeñada.

LA BUROCRACIA PROFESIONAL. EMPRESAS INTENSIVAS EN CONOCIMIENTO

La Burocracia Profesional es un tipo de estructura que también se parece a la Burocracia Mecánica. Su diferencia radica en que los empleados en las burocracias profesionales son precisamente profesionales. Las razones para emplear este tipo de personas en la organización las encontramos en el sistema técnico que es complejo y no regulador. Estos profesionales son contratados para que apliquen soluciones complejas pero estándar. Es el caso de los médicos que aplican tratamientos para las dolencias muy complejos, pero siempre aprobados por las autoridades sanitarias competentes.

La posibilidad de aplicar soluciones estándar está determinada por las características del entorno que debe ser, aunque complejo, estable. Si el ambiente cambiara con rapidez, entonces las soluciones estándar dejarían de tener validez. El tener profesionales en el núcleo operativo condiciona el resto de las variables de esta configuración. La coordinación se hace sobre todo por estandarización de conocimientos. Los profesionales son formados con profundidad en las técnicas y habilidades para desarrollar su trabajo, generalmente antes de incorporarse a la empresa, y para poder entender perfectamente el de otras personas con las que tienen que interactuar en la organización.

Este tipo de estructuras son comunes en universidades, hospitales, consultoras, etc. Todas estas organizaciones confían en las destrezas y el conocimiento de sus profesionales operativos para funcionar, todos producen productos o servicios estándar. El trabajador del núcleo operativo tiene control sobre su propio trabajo, lo que significa que trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende. Ello significa que la división y especialización del trabajo es muy alta desde el punto de vista horizontal (para ser un verdadero especialista el ámbito de actuación debe ser pequeño como el profesor experto en estrategia, o el cirujano especializado en cardiología), además el profesional tiene una elevada libertad para tomar decisiones sobre su propio trabajo. El poder en esta organización lo tienen los profesionales y deriva de que su trabajo es demasiado complejo para ser supervisado por gerentes o estandarizado por técnicos.

Como resultado, los profesionales tienden a emerger como individuos responsables y muy motivados, dedicados a su trabajo y a los clientes a los que atienden. A diferencia de la Burocracia Mecánica, que pone barreras entre el trabajador y el cliente, esta configuración las quita, permitiendo que se desarrolle una relación personal. Pero en estas mismas características de democracia y autonomía residen los mayores problemas de la Burocracia Profesional ya que no hay virtualmente control del trabajo aparte del de la profesión misma.

LA ADHOCRACIA. EMPRESAS INTENSIVAS EN INNOVACIÓN

Hasta ahora hemos encontrado las mejores configuraciones para entornos dinámicos y simples, en este caso la estructura simple con sus soluciones innovadoras, pero de baja complejidad. En entornos complejos pero estables las burocracias profesionales dan la respuesta ideal con sus soluciones complejas pero estándar.

La dificultad radica cuando se tiene un entorno dinámico, es decir las soluciones de hoy no me sirven para mañana, y complejo, es decir que se necesita a toda la organización trabajando en función de buscar soluciones nuevas y complejas. Es en este contexto en el surge un nuevo tipo de configuración: las Adhocracias.

El mecanismo de coordinación por excelencia es el ajuste mutuo. El jefe no utiliza la supervisión directa para solucionar los problemas complejos de la organización porque no sabe. El estándar tampoco ayuda, ya que las soluciones futuras son desconocidas, por lo que no se le pueden aplicar las soluciones actuales conocidas. Innovar significa romper esquemas establecidos. Así la organización no puede confiar en ningún tipo de estandarización para la coordinación. Esta estructura se caracteriza por tener muy poco formalizado su comportamiento.

La especialización horizontal es muy alta, al igual que en la burocracia profesional, mientras que la vertical es muy baja con una elevada independencia de los profesionales en su trabajo. Como tendencia se agrupan a las personas en departamentos funcionales para facilitar el desarrollo profesional, pero distribuidos en pequeños grupos de proyectos basados en mercados para hacer su trabajo por lo que estamos hablando de estructuras matriciales o por proyectos.

Una adhocracia se diferencia de una burocracia profesional en que esta última soluciona los problemas complejos a los que se enfrenta de forma estandarizada, mientras que la adhocracia enfrenta cada problema de forma diferente a todos los anteriores, lo que le permite dar una solución innovadora a cada situación.

Las adhocracias son especialmente indispensables para empresas que operan en ambientes altamente competitivos en los que la innovación y la tecnología juegan un papel fundamental.

Esta configuración se caracteriza por ser defensora de los que más aportan, mientras permanezcan, llegando a ser altamente competitiva. El conflicto profesional y la proactividad son elementos necesarios en la Adhocracia, la tarea del gerente es canalizarlos hacia fines productivos. Aunque esto es fácil no siempre es lo apropiado ya que la organización, nació para resolver problemas imaginativamente y no para realizar

producciones masivas. Así, esta organización no proliferará en un ambiente que no requiera la creatividad y la innovación constante.

LA FORMA DIVISIONAL.

Mintzberg explica esta configuración como la cuarta y la relaciona como un desarrollo de la burocracia mecánica cuando opera con productos y mercados muy diferentes por lo que se ve obligada a “divisionalizarse”. El enfoque que se da en estos apuntes es algo diferente. Se parte de considerar que la forma divisional puede ser un desarrollo organizativo de cualquiera de los tipos genéricos de estructuras, o de todos ellos a la vez, cuando una organización ha expandido sus productos y servicios a sectores o subsectores perfectamente diferenciados, en el que cada uno de ellos se debe analizar y tratar como una unidad estratégica de negocio independiente, que deberá necesariamente adaptar su configuración estructural a su entorno competitivo.

Las organizaciones que se estructuran en forma de divisiones se caracterizan por la integración de un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura central que podría ser administrativa o financiera. Entonces se crean “empresas” de diferentes tamaños dentro de la gran empresa cada una de las cuales puede tener una estructura muy diferente de las otras. Aunque se subordinan linealmente a la cumbre estratégica, cada

“nueva empresa”, a la que se le denomina División, tiene un elevado nivel de autoridad para desarrollar todas sus funciones y por lo tanto su nivel de responsabilidad también es alto por los resultados finales del trabajo. El nivel de autonomía puede ser mayor o menor en función del tipo de control corporativo seleccionado.

Esta dispersión y duplicación de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones así que cada una puede operar como una entidad casi autónoma, libre de la necesidad de coordinarse con las otras. Esto es lo que permite a estas empresas comprar partes de otras o vender partes de la suya. Es importante señalar que toda departamentalización por productos no constituye una estructuración por divisiones, pues para ello se deben delegar la mayoría de las funciones empresariales a estos departamentos lo que le daría una autonomía casi equivalente a una empresa independiente.

Por último, hay que señalar que el principal problema de la forma divisional es el de cualquier empresa con departamentalización por productos, lo que dificulta aprovechar las sinergias de la organización y la transmisión de las competencias claves de la organización de una división a otra.

2.3. Las competencias requeridas y el diseño de puestos

Hoymásquenuncalagestiónsostenibledeltalentoorganizacional es clave para asegurar la continuidad de las empresas en el ecosistema digital, entorno económico y crisis mundial. Ante este escenario, todo lo que aporte visión, certidumbre, claridad y simpleza a los retos diarios toma mayor relevancia. Las empresas necesitan consolidar ese valor diferencial que las convierta en la mejor elección para los clientes.

Muchas han considerado vital el revisar su cadena de valor, que está en función del tipo genérico de estructura comentados, y en base a ello evaluar si el mapa de puestos que tenían perfilado puede dar respuesta para cumplir los planes estratégicos organizacionales, garantizando a su vez una excelente experiencia del empleado.

Por ir de lo general a lo específico, una vez que está definido el mapa de puestos, lo siguiente es hacer la descripción de los puestos de trabajo para, después, localizar el talento que ocupará esas posiciones claves. La gestión del talento es la estrategia que muestra la empresa para comprometer, atraer, contratar, desarrollar y fidelizar a sus colaboradores, generando espacio

y circunstancias donde puedan desarrollar toda su capacidad profesional, para contribuir a convertir a las empresas en más productivas y competitivas. Los resultados de una empresa están vinculados al desempeño de sus trabajadores; por lo tanto, a mejor desempeño mayores resultados. Las acciones relacionadas con Talent Acquisition y Talent Management se convierten en claves para tener las personas adecuadas en los puestos. En definitiva, se trata de personas, independientemente de su género, edad, orientación sexual, creencias, cultura y diversidad funcional.

HERRAMIENTAS DE RR.HH. PARA TENER LAS PERSONAS ADECUADAS EN LOS PUESTOS

Las herramientas con las que cuentan las Áreas de Personas de las empresas para ayudarlas a tener al personal adecuado en los puestos definidos dentro de su Estructura Organizacional son, entre otras, el Mapa de Puestos, la Descripción de Puestos y la Evaluación del Desempeño.

- El Mapa de Puestos es una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de talento de una organización que ayuda a identificar los roles críticos; se evalúa a las personas trabajadoras según sus habilidades, competencias, capacidades, valores y motivaciones y se ubican en una matriz en función del valor presente que ofrecen y su potencial futuro.

- La Descripción de Puesto de Trabajo es dónde se recogen la misión y el propósito de la función, las funciones y responsabilidades del puesto, junto con los conocimientos y competencias necesarias para un desempeño adecuado.
- La Evaluación del Desempeño es la que permite valorar anualmente la contribución del empleado en base a la ejecución de la responsabilidad de su puesto, en base al qué (objetivos) y el cómo (competencias).

En un primer momento, las empresas en base a la estrategia organizacional adoptan un tipo genérico de estructura y evalúan si los puestos que tienen definidos en la organización pueden dar respuesta a los planes desarrollados. Por otro lado, identifican cuáles serán esos puestos que son críticos para asegurar la sostenibilidad de la organización.

Es conveniente realizar un análisis de la organización para buscar si existe el alineamiento entre los puestos descritos en el mapa organizacional con la cadena de valor; una vez identificados los puestos, se elaborará la descripción de los mismos.

Si analizamos las herramientas con las que cuentan las empresas y los departamentos de recursos humanos para

identificar el talento, incorporarlo, medir la contribución de valor y desarrollarlo, veremos que todas ellas tienen en común un “diccionario de competencias”. La adecuación persona-puesto es responsabilidad de todos los empleados dentro de la organización, fundamentalmente de los líderes, orientados por los departamentos de Recursos Humanos.

Las competencias contenidas en la Descripción de Puesto ayudan a poder realizar el proceso de selección; y las incluidas en la herramienta de Evaluación del Desempeño, contribuyen a la realización de los planes de formación, con el fin de conseguir la adecuación persona-puesto y su desarrollo en los planes de carrera dentro de la organización. La posibilidad de poder tener las competencias niveladas por comportamientos permite crear el perfil ideal para cada puesto.

A partir de aquí, también se crea el perfil competencial, una ficha en la que se describen las principales características de una profesión, los estudios necesarios, dónde se desarrolla la actividad, las condiciones de trabajo, las herramientas, etc. La construcción del perfil para cada puesto permite identificar los comportamientos que se agrupan en cada competencia y que servirán de guía para identificar a la persona más adecuada en los procesos de selección y evaluación.

En la realización de una entrevista cualquier persona, al margen de género, edad, diversidad funcional, y otros aspectos, tendrá la oportunidad de dar ejemplos sobre los comportamientos realizados a lo largo de su trayectoria para concretar el nivel de competencia adquirido, según lo demandado para el puesto. En las descripciones debe aparecer un nivel recomendado y otro ideal. El verdadero reto se encuentra en las personas que usan las herramientas mencionadas a la hora de utilizarlas con personas de diversos colectivos, que pueden tener sesgos inconscientes. La solución es generar constructos claros.

Los diferentes modelos y perspectivas de la gestión de la diversidad destacan las competencias y la satisfacción en el trabajo como factores importantes para el éxito del proceso. Tiene sentido desde el modelo de competencias, en el que da igual cómo sea la persona si posee las competencias necesarias para llevar a cabo las funciones del puesto. Enseñar a los evaluadores a poner el foco en lo que tiene la persona en lugar de en lo que le falta, y buscar el efecto compensatorio en la diferencia.

Hay muchos ejemplos sobre personas que compensan con otras habilidades aquellas que han perdido o se han debilitado.

3. La gestión de capacidades diversas dentro de la empresa. Tendencias y herramientas

3.1. La responsabilidad social y la ética empresarial en la gestión de la diversidad

En el Libro Verde de la Comisión Europea (COM, 2001:7) se define la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con todos sus interlocutores, yendo más allá de su cumplimiento [de las obligaciones jurídicas] invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”. Destacar varias ideas claves (Sánchez-Torné et al 2020:156) sobre la definición de RSC:

- Son actividades que pretenden resolver los problemas medioambientales, garantizar los derechos humanos, impulsar el bienestar de los empleados, promover una gobernabilidad ética, participativa y transparente.
- Tiene carácter de voluntariedad, pues implica rebasar los límites de lo que la ley obliga.

Partiendo de esta definición, hay varias cuestiones que debemos tener presentes. La primera es que no tenemos que ceñirnos

a lo que marca la ley y, la segunda, y no menos importante, es que la responsabilidad social comienza dentro de la empresa. Si las personas sienten que se les apoya y entiende, tendrán mayor disposición para apoyar acciones socialmente responsables dirigidas a otros grupos de interés externos (stakeholders). Desde esta primera definición hasta octubre de 2011, cuando la Comisión Europea presenta la Estrategia Renovada de la Unión Europea sobre Responsabilidad de las Empresas, la RSC evoluciona y gana protagonismo.

Cabe destacar que España desde 2008, cuenta con el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) que asesora y fomenta la RSC. Sus funciones principales son (CERSE, 2014:23):

- La promoción de la responsabilidad social de las empresas, en particular de las pequeñas y medianas, así como la realización de cualquier otra actividad que se le encomiende en dicho ámbito de actuación.

- El diseño, gestión y seguimiento de programas y ayudas para la difusión y fomento de la responsabilidad social de las empresas.

Entre las medidas que se incluyen, queremos destacar las concernientes a personas con discapacidad, tales como:

- Medida 7. Dar a conocer y divulgar el esfuerzo de las empresas comprometidas con la responsabilidad social empresarial.
- Media 20. Fomentar la elaboración de informes anuales que incorporen de forma transparente la información de aspectos sociales, ambientales, y de buen gobierno.
- Medida 21. Impulsar actuaciones para favorecer la diversidad en las plantillas, mediante una política de igualdad de oportunidades.
- Medida 24. Establecer nuevos incentivos para la integración laboral de personas en riesgo de exclusión social en empresas ordinarias, así como para facilitar el emprendimiento.
- Medida 33. Impulsar la investigación, la innovación sostenible y el desarrollo de productos y servicios dirigidos,

fundamentalmente, a mejorar la calidad de vida de las personas, sobre todo de aquellas con mayores dificultades, y a reducir el impacto ambiental.

Las entidades que entienden la Responsabilidad Social como estratégica llevan a cabo la implicación de toda la compañía en la consecución de los tres pilares: buenos pensamientos, buenas palabras y buenas acciones.

Entre los trabajadores de las compañías, no sólo existen diferencias individuales, como aptitudes y rasgos de personalidad, sino también demográficas y culturales. Este hecho está obligando a las empresas a replantearse su política interna en materia de recursos humanos, valorándola no sólo con una mirada económica sino principalmente desde un punto de vista social. La diversidad es hoy más que nunca un valor fundamental en cualquier empresa, y debe ser pensada a la luz de la igualdad imperante entre todos los seres humanos, considerando que la diferencia es un factor enriquecedor para las compañías y la gestión de la diversidad se puede considerar como uno de los aspectos que acaban dando “valor” a la compañía siendo una fortaleza competitiva.

Gardey (2007) propone considerar la diversidad como “una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad

de sus componentes con relación a una serie de características personales”.

Respecto a las características personales, los ámbitos institucional y legislativo proporcionan un primer marco de referencia: el género, la edad, la orientación sexual, la raza, la discapacidad y las creencias religiosas son los grupos de categorías que tradicionalmente han constituido fuente de discriminación social y también en el entorno profesional. Junto a esta categorización de las particularidades personales que pueden ser fuente de discriminación, es necesario tener en cuenta otros criterios relevantes: lo que podemos denominar “diversidad visible o evidente” (que coincide en casi todos los casos con las formas tradicionales de discriminación) y una diversidad que procede de factores más profundos, como la capacitación, la formación, la experiencia e incluso los diferentes estilos cognitivos.

No obstante, a pesar de los beneficios de la diversidad, algunas empresas aún son poco conscientes de su importancia. De ahí que muchas veces sean las normas reguladoras las que obliguen a su tratamiento. La impresión es que las empresas son “diversas” por necesidad, no por vocación. En consecuencia, una labor a realizar es cambiar el actual enfoque de la “gestión de la diversidad”. Pasar de verlo como algo que hay que gestionar por

ser inevitable y obligado por la regulación, a buscar la diversidad como un elemento que añada valor.

Un concepto por modificar es el significado de “cultura de empresa”. La diversidad no es incompatible con la uniformidad cultural de la empresa. Al contrario, cuanto más diversa sea la plantilla, más necesaria es la cultura empresarial. Cultura que debe ser un cauce que permita la libre expresión de la diversidad y aproveche su potencial, no un elemento que ahogue su valor.

La diversidad en la empresa debe poner el foco en el talento sin etiquetas, en las necesidades e intereses de las personas que se relacionan con la empresa, en la eliminación de los prejuicios que tanto limitan a las empresas y a las personas y en empoderar a personas en riesgo de exclusión social en sus áreas de influencia. Junto a esta diversidad visible, objetiva, es preciso tomar conciencia de que existen otros rasgos o características que componen lo que algunos autores denominan diversidad de capital humano o diversidad oculta. Son muchas las diferencias que pueden presentar los miembros del grupo en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, donde reside verdaderamente el valor que las personas aportan a las organizaciones. Arboledas, García-Lombardía y de Irujo (2007) consideran que en base a esta dimensión de la diversidad los equipos de trabajo pueden diferir en los siguientes aspectos:

- **Conocimiento** de los procesos de trabajo.
- **Habilidades** en la realización del trabajo.
- **Experiencia:** además de tener los conocimientos y las aptitudes necesarias, los trabajadores pueden ver enriquecido su capital humano por haber experimentado con carácter previo situaciones laborales o procesos de trabajo a los que ahora se enfrentan en el grupo.
- **Valores:** la cultura del grupo no es otra cosa que la integración de los valores de todos sus miembros, lo que puede ser un punto fuerte del equipo de gran importancia.

Es preciso determinar qué características, actitudes, aptitudes, y otros aspectos incorpora cada colectivo y cómo aprovechar su valor en relación y coordinación con otros grupos dentro de la organización.

El grado de diversidad de una organización no depende, o al menos no exclusivamente, de la proporción en que diversas

minorías estén representadas en su plantilla. Una empresa diversa es aquella que, efectivamente, cuenta con una amplia representación de tales grupos, pero no sólo porque ha cumplido en mayor o menor medida con las obligaciones legales en cuanto a selección y representación, sino porque su estilo de dirección y su cultura conducen a una búsqueda activa de la diversidad por el valor añadido que ésta implica, valor que sólo se obtiene a partir de la adecuada gestión de las características y competencias individuales de las personas.

La empresa está compuesta por personas diversas, que aportan a su entorno profesional características, competencias, habilidades y conocimientos propios y específicos. El valor de la persona en la organización radica precisamente en esa aportación. Y es ese valor el que debe constituirse en criterio de decisión a la hora de seleccionar, retribuir, formar o promocionar a un empleado. Si la diversidad, entendida en este contexto como respeto hacia las diferencias y especificidades de cualquier persona, es un valor real y vivido de la dirección y se transmite adecuadamente, se desarrollará un estilo de dirección en la empresa que impregnará todos los procesos de recursos humanos, desde la selección hasta la desvinculación. Y una empresa de ese tipo podrá ser considerada, en sentido profundo, como una empresa diversa.

Por el contrario, si la diversidad se asume sólo como una obligación legal, será la legislación la que deba actuar. Y posiblemente, en muchos casos, la inserción de minorías en estas condiciones de “obligatoriedad” y ausencia de valoración de la diversidad, dará lugar a situaciones de acoso, injusticia, etc. La convicción y la ejemplaridad de la dirección en el tema de la diversidad es, como en tantos otros casos, esencial.

En este mismo sentido, algunos estudios empíricos sobre los beneficios de la gestión de la diversidad para las empresas muestran que uno de los factores de éxito más relevantes es la formación en gestión de la diversidad de líderes de equipo y altos directivos, más que programas extensos de sensibilización para todos los empleados (Morales, 2006).

La gestión de la diversidad en la empresa alcanza cualquier tipo de persona diferente que pueda encontrarse en la plantilla de una compañía. Así nos encontramos con determinados colectivos que tradicionalmente han sufrido un trato desigual, y que bien entendidos, pueden suponer un valor añadido en la gestión de los recursos humanos de las compañías.

En 2001, la Organización Mundial de la Salud (OMS) establece que la discapacidad es una condición del ser humano que, de forma general, abarca deficiencias, limitaciones de actividad y restricciones de participación de una persona. Considerando que

las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal, las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas y las restricciones de la participación son dificultades para relacionarse y participar en situaciones vitales.

Esta definición reconoce, por primera vez, el contexto social como factor determinante en la discapacidad de una persona (Fundación Adecco, 2019), y supone un antes y un después ya que a partir de 2001 la discapacidad pasa a ser considerada un fenómeno complejo que no contempla al individuo de forma aislada, sino en su interacción con la sociedad en la que vive.

En nuestro país, se consideran personas con discapacidad oficialmente reconocida a aquellas con un grado de discapacidad superior o igual al 33%, más pensionistas de la Seguridad Social que tengan reconocida una pensión de incapacidad (en virtud del Real Decreto Legislativo 1/2013), es decir, aquellas que se encuentran en situación de incapacidad laboral reconocida. Según Odismet (2021) en España existen 1.933.400 personas con discapacidad, con edades comprendidas entre los 16 y los 64 años.

Hay tres criterios que permiten clasificar a las personas con discapacidad:

1. Por tipo de discapacidad: Físicas y otras, Intelectual, Psicosocial, Visual, Auditiva y otras que no constan; pensionistas que tienen reconocida una pensión de incapacidad permanente y que no están registrados en la Base de Datos Estatal de Personas con Discapacidad (BEPD).

2. Por tipo de deficiencia principal: Sistema osteoarticular, sistema neuromuscular, intelectual, trastorno mental, sistema visual, sistema auditivo, sistema cardiovascular, inmunológico o respiratorio, sistema digestivo, metabólico o endocrino y otros que no constan.

3. Según el Grado de discapacidad: De 33% a 44%, de 45% a 64%, de 65% a 74%, 75% y más.

El informe también indica que las variables que favorecen la actividad laboral en personas con discapacidad son la edad entre 25 y 44 años, la formación superior, la discapacidad sensorial, la ausencia de pensión de invalidez, las áreas densamente pobladas y los bajos porcentajes de discapacidad. Cabe destacar que el establecimiento de contratos específicos para personas con discapacidad en 2020 ha caído un 26,4% respecto al año anterior, tanto en los Centros Especiales de Empleo como en las demás empresas. Dicho cambio puede estar asociado a que las ventajas de los contratos específicos ya no son eficaces.

Del mismo informe destacamos:

- Una misma persona es contratada en el año una media de 2,2 veces, lo que evidencia la temporalidad y precariedad de la contratación. El empleo dirigido a este colectivo es escaso y con un índice de rotación de 2,02. “Tan solo 9 de cada 100 contratos dirigidos al colectivo, tienen carácter indefinido”.
- Respecto a la actividad económica, es en servicios a edificios y actividades de jardinería donde se contratan a más personas con discapacidad.
- La contratación del colectivo se circunscribe a ocupaciones de carácter elemental. Las ocupaciones donde se registran mayores volúmenes de contratos a personas con discapacidad son, personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares, así como peones de industrias manufactureras. En general, son ocupaciones de baja cualificación. En los niveles directivos, exclusivamente se computan el 0,12% de los contratos de 2020, siendo que en la población en general se computan 0,27%. En cuanto a los técnicos y profesionales científicos e intelectuales, solamente 3,7% de los contratos son de personas con discapacidad, y 7,6% entre la población general.

- Son dos las categorías en las que se emplea este colectivo fundamentalmente: trabajadores de los servicios de restauración, personales, seguridad y vendedores/ocupaciones elementales. A distancia significativa, le siguen los empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina.
- Los varones tienen mayor presencia en la contratación indefinida y las mujeres con discapacidad siguen siendo las destinatarias de la jornada parcial.
- La edad condiciona directamente la estabilidad laboral, a mayor edad, mayor contratación indefinida.
- “La formación favorece el empleo de las personas con discapacidad”. El 60,6% de las personas con discapacidad ocupadas tienen estudios de carácter secundario. Les siguen los universitarios con un 30,6%.
- “Las personas con discapacidad viven una discriminación salarial que condiciona su calidad de vida”. Las personas con discapacidad presentan salarios un 16,1% por debajo de la media general. Entre el colectivo también se evidencia la discriminación por género, siendo el salario de las mujeres menor que el de los hombres. Este punto pone de manifiesto de forma explícita, la doble discriminación que supone la discapacidad y el género.

- La baja intensidad laboral afecta al 24% del colectivo, un número muy superior al 9,9% de las personas sin discapacidad.
- El 39,5% de las personas con discapacidad viven en riesgo de pobreza o exclusión social. Para las personas con discapacidad la tasa de riesgo de pobreza o exclusión social hace referencia a la proporción de personas afectadas por al menos una de las siguientes situaciones: bajo nivel de ingresos, privación material severa (con carencia al menos de 4 conceptos de una lista de 9), baja intensidad laboral. “Las actuales características contractuales impiden en ciertos casos que las personas ocupadas, se sitúen fuera del umbral de la pobreza”.

3.2. Aporte de la diversidad a los resultados empresariales y personales. El éxito en el resultado del trabajo de personas con capacidades diversas

El cambio que se ha producido en la sociedad ha hecho que evolucione el concepto de personas con discapacidad por el de personas con diversidad funcional, reconociéndose sus plenos derechos como ciudadanos. Sin embargo, aún en nuestros días sigue habiendo desigualdades en el empleo, con barreras tanto físicas como sociales (Pulamarin et al, 2020). En la actualidad, la diversidad en las organizaciones es ya un hecho. Las empresas encuentran la diversidad no sólo entre sus trabajadores, sino también entre sus consumidores, y aprender a gestionar esta diversidad conlleva innegables ventajas competitivas.

Respecto a los beneficios de gestionar la diversidad, existe cierto acuerdo en señalar que mejora el clima laboral y la reputación de la empresa, pero el efecto de ambas mejoras no tiene un impacto inmediato en la cuenta de resultados, de forma que estaríamos ante unos beneficios a medio y largo plazo. Más directa parece la relación entre la diversidad y la reducción de los costes de selección, puesto que se amplía automáticamente el número de potenciales candidatos, lo que permite una mejor incorporación de talento a la empresa al ampliar la base de selección. Esta ampliación resulta importante sobre todo en aquellos sectores que más están acusando la escasez de fuerza laboral (Forrester & Vigier, 2017).

La diversidad aporta valor a la empresa a través de una mayor creatividad, el crecimiento de la reputación y la calidad del capital humano (Forrester & Vigier, 2017). Las personas diversas aportan puntos de vista diferentes para enfocar los problemas, lo que hace que las alternativas generadas para su solución sean también diferentes. Además, descubren problemas y ven oportunidades que pasan inadvertidas para los que no son iguales a ellos. Este descubrimiento de problemas y oportunidades ocultas a otros ojos, y la generación de alternativas originales, son quizás el mayor beneficio de una plantilla diversa (Acosta & Havriluk, 2018).

La gestión de la diversidad en la empresa como elemento estratégico es un modelo que se ha de integrar en la identidad

de la compañía. Es por ello por lo que debe estar en continua evolución tratando de responder a la visión de la compañía, a la forma de ver el negocio, al modo de posicionarse ante sus diferentes grupos de interés (Fundación Adecco, 2019).

Ante la diversidad encontramos dos alternativas empresariales claves. La primera sería adquirir una posición reactiva y defensiva y considerar la diversidad como integración obligatoria. La concepción de base que sustenta este planteamiento es considerar que las empresas tienen una responsabilidad con la sociedad y deben participar en las políticas y programas de no discriminación y de inserción laboral de minorías. La sociedad ha ido un paso por delante estableciendo normas para garantizar los derechos de las minorías.

Por otro lado, la alternativa sería adquirir una posición reactiva que conlleva la búsqueda del valor de la diversidad a través de su adecuada gestión. Se trata de ir más allá de la ley, poniendo en marcha políticas que permiten el desarrollo de un entorno de trabajo diversificado.

El objetivo debe de ser doble. Por una parte, ser capaces de atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo heterogénea. Por otra, gestionar el trabajo diario y los procesos de recursos humanos de la compañía de tal manera que la colaboración entre personas de diferentes colectivos produzca un valor específico.

En este punto es importante señalar que no existe evidencia de que la diversidad por sí misma ejerza un impacto positivo o negativo sobre los resultados de la organización (Cantos et al., 2009). Además, no existe homogeneidad en los resultados logrados en diferentes estudios sobre los logros obtenidos en la aplicación de programas de diversidad. Muchas empresas miden dichos logros en términos de reclutamiento, promociones o rotación, pero dichas medidas no tienen en cuenta que la diversidad, si no se gestiona bien, puede producir problemas de comunicación o malestar que desemboquen en mayor rotación y absentismo.

Richard y Johnson ofrecen una perspectiva interesante a esta cuestión, proponiendo que la diversidad afecta a la eficacia de la empresa en función de las políticas de recursos humanos, las características del entorno y la estrategia que se adopte (Richard y Johnson, 2001). La orientación a la diversidad constituiría entonces un modelo de recursos humanos donde las políticas se refuerzan mutuamente con una cultura que valora la diversidad como un hecho deseable. Parece que existen carencias importantes tanto en los sistemas de medición y evaluación del impacto de la diversidad en la eficacia de las empresas como en la utilización de modelos que permitan incorporar dicho concepto en la estrategia de las organizaciones (Richard y Johnson, 2001).

Para conseguir mejorar su inclusión laboral hay que conocer el nuevo contexto empresarial marcado por el cambio y la innovación, en el que cada vez tiene más importancia el factor humano. Autores como Pulamarin y Vicente (2020) consideran que se pueden marcar las vías para la inclusión laboral a partir de la adecuada gestión de la diversidad en la empresa. Los diferentes modelos y perspectivas de la gestión de la diversidad destacan las competencias y la satisfacción en el trabajo como factores importantes para el éxito del proceso. Tiene sentido desde el modelo de competencias, en el que da igual cómo sea la persona si posee las competencias necesarias para llevar a cabo las funciones del puesto.

Además, como las competencias se pueden desarrollar y aprender han surgido nuevos métodos de desarrollo y formación del personal como el coaching y el mentoring. Ambos buscan desarrollar el potencial de las personas, tienen fundamentos psicológicos parecidos y tienen efectos positivos en la empresa. Estas dos metodologías se proponen por sus beneficios y su utilidad por parte de los departamentos de recursos humanos o instituciones para mejorar la incorporación de trabajadores con diversidad funcional, y promover modelos de gestión de la diversidad eficaces en la empresa. En definitiva, lograr la inclusión laboral y eliminar las barreras que presentan las personas con diversidad funcional es un asunto de todos, es un tema de derechos humanos (Pulamarin & Vicente, 2020).

Las empresas encuentran la diversidad no sólo entre sus trabajadores, sino también entre sus consumidores, y aprender a gestionar esta diversidad conlleva innegables ventajas competitivas.

3.3. Situación de la diversidad en la gestión de las empresas

La diversidad es un factor impulsor de la innovación y es crítico para tener éxito. En el estudio Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce publicado en 2011 por la empresa Forbes, se encontró que el 48% de los directivos de las empresas con más de 10 mil millones de dólares en ingresos estaban totalmente de acuerdo en que la diversidad ayuda a impulsar la innovación y a generar nuevas ideas sobre productos y prácticas. El objetivo del área de diversidad no es solo una cuestión de tener una plantilla diversa, sino de cómo aprovechar esa fuerza laboral para innovar y generar ventaja competitiva. Desde entonces, hasta ahora, las investigaciones han justificado que las empresas que gestionan la diversidad y la innovación de forma sinérgica son más competitivas.

Es más, De Anca y Aragón (2019) han elaborado una metodología que permite a las empresas realizar un autodiagnóstico y comparar su gestión en cuanto innovación (productos/servicios, procesos y modelo de negocio) y diversidad (geográfica, cultural y cognitiva), así como conocer las mejores prácticas de aquellas

empresas que están más avanzadas en ambos ámbitos. Además, han definido un nuevo concepto que es la “Innodiversidad”. Ambos autores, consideran que la “Innodiversidad” es la “capacidad organizacional para gestionar conjuntamente diversidad e innovación para mejorar la competitividad” (De Anca y Aragón, 2019:2).

Este estudio, realizado a más de 300 empresas españolas, incluye 12 variables que están relacionadas con el subíndice de diversidad. A su vez, este subíndice se divide en 3 dimensiones: geográfica, experiencial y cognitiva. Dentro de la primera dimensión, se encuadran variables relacionas con la inclusión del talento, tales como: personas del colectivo LGTBI, personas con discapacidad, personas senior y género. Es en las políticas de diversidad de género o de talento femenino (87,5%) donde se ha puesto más atención, seguida de las personas con discapacidad (72,1%). Siendo las grandes empresas quienes lideran la gestión del talento de las personas con discapacidad (81%) y, en concreto, en organizaciones de origen nacional y que cotizan en el IBEX 35. Los datos demuestran que el sector que tiene un mayor interés por gestionar el talento de las personas con discapacidad es Tecnología y Telecomunicaciones (79%), y el que menos el sector de la Energía y el Agua (57%). Respecto, a cuáles son las políticas de gestión del talento que más favorecen la inclusión destacan las medidas en reclutamiento y promoción.

La tasa de actividad de los jóvenes con discapacidad es del 25,4%, sin embargo, un 74,6% no tiene empleo, pero tampoco lo busca (SEPE, 2019). Además, es bastante inferior si lo comparamos con los jóvenes sin discapacidad (37,1%). Por otro lado, el 27% de los parados con discapacidad menores de 25 años son de larga duración. El perfil del desempleado joven con discapacidad se caracteriza por ser mujer (59%), con discapacidad física (66%), no está independizado de sus padres (74%) por motivos económicos (68%) y tiene falta de autonomía (11%). Eso sí, a medida que aumenta el nivel de formación, mayor es su tasa de ocupación y desciende el desempleo.

La transformación digital crea nuevas oportunidades para las personas con discapacidad, al tiempo que otras profesiones quedan obsoletas. Sin embargo, no existen datos a este respecto por lo que es complicado analizar su impacto. “Es probable que exista una representación mayoritaria de personas con discapacidad entre las afectadas por el desempleo tecnológico y la desigualdad salarial” (Fundación Once – OIT, 2019: 23). Las herramientas digitales significan un cambio en el ciclo laboral, desde cómo acceder y encontrar oportunidades de trabajo, participar en procesos de selección, adquirir formación hasta realizar el trabajo del día a día

4. Desarrollo histórico de la gestión de la diversidad en las empresas hasta hoy

4.1. Desarrollo histórico de la diversidad en el mundo y en España

Aunque la diversidad siempre existió, la inclusión siempre fue una lucha de pocos. Sea por género, etnia, creencias y capacidades, siempre hubo grupos de personas que sufrieron exclusión, a veces intensa, por parte de autoridades y sociedades enteras. Las personas con discapacidades son uno de estos grupos que estuvieron apartados de la sociedad normalizada, sea por falta de conocimiento, prejuicios o supersticiones de la mayoría. A lo largo de la historia, el conocimiento y la imparcialidad fueron claves para la inclusión que, poco a poco, abre paso en nuestro mundo hasta hoy.

Los griegos y los romanos creían que los dioses habían marcado a ciertas personas para el sufrimiento, abandonando a los niños a la merced de la naturaleza, por ejemplo (Sneed, 2018). Con el auge del cristianismo, la compasión y la caridad hacia los discapacitados tuvo un leve repunte, aunque también se empezó a tener la creencia de que las discapacidades eran un defecto causado por Dios, quien condenaba el pecado o el fallo moral de esa manera (Pérez y Chabra, 2019).

Diversas instituciones, sobre todo religiosas, tenían por objetivo esconder a los minusválidos de la población en general y darles un cobijo seguro de las burlas, persecuciones y violencia. De

hecho, la ilustración del bufón apareció como una manera de ridiculizar aquellos que sufrían alguna discapacidad física o mental (Shreve, 2011).

El aumento del conocimiento científico en la época renacentista hizo que los discapacitados fuesen vistos como algo que arreglar, llevando a un gran desarrollo médico y educacional. Programas de educación especial empezaron a ser perfeccionados, dando así una oportunidad laboral para aquellos cuyas capacidades motoras y mentales eran diferentes de los demás.

Se empezó a crear el concepto de modelo médico, que planteaba la discapacidad desde el punto de vista de salud y enfermedad (Pérez y Chabra, 2019). Aun así, la inclusión no era completa, ya que dichas instituciones y trabajos buscaban apartar a la población discapacitada de la vida en sociedad, retirándolos de cualquier responsabilidad o expectativa social (Barnes y Oliver, 1993).

El desarrollo industrial y tecnológico de los siglos XVIII y XIX dividieron a la población en apta o no apta para trabajar, categorizando a los discapacitados como inútiles para la sociedad capitalista primitiva. En general vivían en asilos

de pobres y hacían trabajos peligrosos y repetitivos, o eran usados para experimentos científicos. Los accidentes laborales aumentaron en gravedad y frecuencia, además de las guerras y conflictos que incapacitaban a una gran parte de la población de por vida. En España, se fundó en Madrid en 1889 el Asilo para Inválidos del Trabajo, con el objetivo de atender a hombres trabajadores que, al sufrir un accidente laboral, se hubieran quedado inválidos y no contaran con una familia para apoyarles, como en el caso de los viudos y solteros sin padres vivos. Estos centros servían solamente como acogida, sin ningún tipo de plan de inclusión o tratamientos médicos.

Los grandes movimientos hacia la inclusión se dieron en el siglo XX, cuando varias instituciones reconocieron la necesidad de crear herramientas legales y estructurales para el bienestar de los deficientes. Aun así, desde principios del siglo XX hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, muchos países adoptaron medidas de exclusión, como por ejemplo la esterilización obligatoria de ciertos grupos de personas, entre ellos los inválidos, para evitar la propagación de sus “fallos” genéticos. Por ejemplo, dicha práctica solo fue abolida en Canadá en 1972 (Pérez y Chabra, 2019).

El gran auge de la exclusión y el acoso se dio en la Alemania nazi que, bajo el mandato de Adolf Hitler, quería eliminar a las minorías que iban en contra del concepto de la pureza de raza. En este caso, no solo los discapacitados de todo tipo, sino

también judíos, homosexuales, negros, Testigos de Jehová, y tantos otros sufrieron persecución y muerte.

Ser diferente era una sentencia de muerte, y los crímenes hacia la diversidad aumentaron de manera exponencial. Se estima que 250.000 personas con discapacidad fueron exterminadas durante el régimen nazi, según el Holocaust Memorial Day Trust (2021). Al mismo tiempo, otras dictaduras hicieron lo mismo; en España, el Franquismo tuvo el mismo impacto en la vida de los discapacitados, alejándolos aun más de la inclusión.

Durante la dictadura, el trabajo era considerado un deber del ciudadano para la prosperidad del país, y aquellos que no tenían esta capacidad eran considerados contrarios al régimen establecido (Cayuela Sánchez y Martínez-Pérez, 2018).

Sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial la lucha hacia la inclusión siguió adelante y muchos fueron ejemplos de fuerza y superación. Personas como Franklin Roosevelt, Hellen Keller, Frida Kahlo y Stephen Hawking demostraron que la discapacidad no significa falta de capacidad, sino una capacidad diferente a la normalizada. El modelo médico mencionado anteriormente fue gradualmente reemplazado por el modelo social en los años 70, que plantea que el entorno social y físico es el que discrimina y excluye a las personas. La diversidad, entonces, pasó a ser vista como una realidad digna de ser incluida en la sociedad. Este planteamiento “aporta un doble enfoque

en el que se considera a la persona con discapacidad como un beneficiario del desarrollo de la sociedad, pero también como agente que contribuye a su desarrollo” (Suárez Riveiro, 2020:7).

Este cambio de mentalidad se vio reflejado en varias iniciativas a nivel mundial que favorecieron la inclusión y el respeto a los discapacitados. En 1975 la Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó la Declaración de los Derechos de los Impedidos, cuyo objetivo fue definir conceptos y medidas básicas para la incorporación de los discapacitados a la sociedad. En sus 13 derechos básicos se incluyen el derecho a la dignidad, a la seguridad económica y social, a la vida en familia y a la protección contra todo tipo de explotación. A raíz de esta declaración, la Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías (CIDDM) adoptada por la OMS en mayo de 1976 (traducida al español en 1983) estableció por primera vez que el impacto de distintas enfermedades y sus consecuencias deberían ser consideradas, en aquel momento de manera experimental. Dicho documento estableció el significado de “deficiencia”, “discapacidad” y “minusvalía”, y presentó estrategias para la prevención, rehabilitación y equiparación de oportunidades (OMS, 1983). El año 1982 fue declarado el Año Internacional de los Impedidos por las Naciones Unidas, impulsando todavía más las medidas de inclusión y adaptación en todo el mundo.

Ya la Clasificación Internacional del Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud (CIF) desarrollada por la OMS en 2001

revisó ciertos conceptos de la CIDDM que habían sido criticados anteriormente. Dicho documento aporta complejidad al tema de la inclusión y la categorización de la discapacidad, estableciendo que el ser humano es inherentemente propenso a alteraciones en la salud, y sus consecuencias no son un rasgo de un grupo específico. Además, define el término “barreras” como “los factores ambientales que condicionan el funcionamiento de la persona con discapacidad y crean su discapacidad... incluyendo barreras arquitectónicas, tecnológicas, de actitudes, políticas, etc.” (Pérez y Chabra, 2019).

Más recientemente, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó la Estrategia y plan de acción para la inclusión de la diversidad 2014-2017, que incluye los principios de igualdad de oportunidades, accesibilidad, respeto, no discriminación, y participación de las personas con discapacidad, además de proponer seis objetivos para lograr la inclusión real de todo tipo de personas. En el momento de su publicación, al menos 785 millones de personas con discapacidad en el mundo estaban en edad laboral (OIT, 2015). Pero a pesar de todos los esfuerzos, este grupo sigue sufriendo las consecuencias de la falta de inclusión, la pobreza, el rechazo y, principalmente, la falta de recursos. Recientemente, un reportaje sobre el infanticidio selectivo en Guinea Bisáu de niños con discapacidad refiere como las creencias y el desconocimiento siguen siendo una sentencia de muerte en países en desarrollo (Agudo, 2021). De hecho, dentro

de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas se considera a las personas con discapacidad como un grupo vulnerable y con necesidad de metas explícitas para dar acceso a los programas de desarrollo establecidos.

Según el Banco Mundial, “el 15 % de la población mundial, o 1000 millones de habitantes, experimentan algún tipo de discapacidad (...) Entre 110 millones y 190 millones de personas, o sea la quinta parte de la población mundial, se ven afectadas por discapacidades importantes” (Banco Mundial, 2021). En España, se estima que actualmente 1.876.900 personas en edad activa tienen una discapacidad reconocida, un 6,2% de la población en edad activa. Pero solo un 34% de las personas discapacitadas son activas laboralmente y el 25,9% tiene un empleo, indicando así la brecha de oportunidades existente (Odismet, 2020).

Actualmente, el enfoque de la diversidad e inclusión se aplica tanto para los discapacitados funcionales como para los “neurodivergentes”, término creado en los años 90 por Judy Singer y que alude a las diferencias y variaciones en el cerebro humano. Las nuevas generaciones, mucho más conscientes de tales diversidades, seguramente serán el motor de cambio en las próximas décadas, adaptando los recursos disponibles y aprovechando las capacidades diferentes de los neurodivergentes (V Source, 2020).

Los trastornos del espectro autista (TEA), el trastorno por déficit de atención e hiperactividad (TDAH), la dislexia, la dispraxia, los trastornos de ansiedad y la depresión son ejemplos de necesidades especiales que deben ser consideradas en todos los aspectos de la vida de las personas, desde los primeros meses de vida hasta la vejez.

El conocimiento sobre estas diferencias inherentes del ser humano abre las puertas para que todos se integren en la sociedad de una manera adaptada a sus necesidades. La aceptación de las diferentes maneras de ver el mundo y el concepto de que lo “normal” no existe son los nuevos retos del siglo XXI hacia una sociedad inclusiva y diversa.

4.2. Leyes y regulaciones relacionadas con la diversidad

La primera normativa que establece derechos de las personas con discapacidad en España fue aprobada en el año 1982, llamada LISMI o Ley de Integración Social del Minusválido. Entre sus disposiciones, se estableció un sistema de cuotas de reserva para personas con discapacidad en las empresas españolas de un 2%, además de garantías para su integración sociolaboral. Sin embargo, un gran porcentaje de las empresas no cumplía con las cuotas obligatorias, por lo que se vio necesario promover el Real Decreto 27/2000 del 14 de enero, que contenía medidas alternativas excepcionales para las empresas que no

eran capaces de cumplir con las cuotas.

Por otro lado, en 2003 se aprobó la Ley de Igualdad, No Discriminación y Accesibilidad Universal (LIONDAU) (Ley 51/2003), cuyo objetivo era promover la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos de la vida de las personas con discapacidad, incluso el laboral. También la Ley de Infracciones y Sanciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad (Ley 49/2007) estipulaba la protección de los derechos de las personas con discapacidad.

A fin de unificar las normativas mencionadas, en 2013 fue creada la Ley General de los Derechos de las Personas con Discapacidad y su inclusión social, conocida como Ley General de Discapacidad o LGD (Real Decreto Legislativo 1/2013). La obligatoriedad de incorporar un porcentaje no inferior al 2% de trabajadores con discapacidad reconocida (igual o superior a 33%) en las empresas públicas o privadas de 50 o más trabajadores se mantuvo vigente, y además se proponen medidas prácticas y excepciones viables a las empresas. Otro cambio importante fue la eliminación de toda la terminología discriminatoria usada en las leyes anteriores, tal como las palabras “minusválidos” e “inserción”.

La cuota de reserva de 2% debe ser calculada según el

promedio de personas empleadas durante 12 meses en la empresa. Sin embargo, la LGD prevé excepciones cuando existe la imposibilidad de completar la cuota por motivos justificados como, por ejemplo, la inexistencia de profesionales disponibles en los servicios públicos de empleo, o razones productivas, organizativas, técnicas o económicas que dificulten la contratación de personas con discapacidad. Asimismo, la LGD propone medidas alternativas a la contratación: contratos mercantiles o civiles con un Centro Especial de Empleo (CEE) o trabajador autónomo, donaciones o patrocinio a causa de inserción laboral de personas con discapacidad, y enclaves laborales entre la empresa y un CEE.

A nivel internacional, España también tiene que cumplir una serie de directrices acordadas a nivel europeo. Cabe destacar la Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020 (Fernández et al, 2016), donde se establece la necesidad de posibilitar que las personas con discapacidad “tengan ingresos por actividades laborales en el mercado de trabajo “abierto””. También el Reglamento (CE) nº 800/2008 de la Comisión Europea que estipula una batería de ayudas al empleo relacionadas con la contratación y vida laboral de las personas con discapacidad. Y, finalmente, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible contiene varios objetivos relacionados con la inclusión y diversidad en el mundo laboral.

5. Metodología de la investigación

5.1. Diseño del estudio

El presente estudio pretende ofrecer una visión de la situación de las personas con discapacidad en el mundo empresarial en la etapa POSTCOVID. Consiste en un análisis cualitativo de la situación de las personas con discapacidad en empresas que desarrollan su actividad en el mercado español. Para llevarlo a cabo se ha elaborado un cuestionario cuantitativo y otro cualitativo.

El primero, en forma de cuestionario escrito, se remitió a los participantes antes de la entrevista (véase anexo 1); el segundo, una lista de preguntas, fue usado durante las entrevistas (véase anexo 2). El cuestionario cuantitativo tenía por objetivo obtener información relevante para la categorización de la empresa en cuanto al número de empleados, así como la actividad económica, el ámbito de actuación, la edad media de la plantilla, su distribución de género.

Además, se preguntó por el número o porcentaje de personas con discapacidad incorporados a la plantilla actualmente. Se utilizó la herramienta de Google Forms para la obtención de los datos.

El cuestionario cualitativo contenía 18 preguntas estructuradas

en torno a los siguientes cuatro temas principales: Diagnóstico de la discapacidad, Inbound talent, Experiencia del empleado, ¿Qué añadirías? Las preguntas fueron diseñadas con el objetivo de tener una visión más amplia de la realidad de la empresa en cuanto a la incorporación de personal, el día a día de las personas con discapacidad incorporadas, y los conceptos básicos de la empresa en cuanto a la diversidad e inclusión. Sin embargo, desde el diseño de las preguntas se dio más importancia a la fluidez y naturalidad de las entrevistas en torno a las áreas de interés, permitiendo cierta libertad a los entrevistados en ampliar los temas según la realidad de la empresa.

5.2. Realización de entrevistas

DCH contactó por correo electrónico con posibles candidatos a la entrevista y el equipo investigador hizo las gestiones necesarias para concertar una cita con los que contestaron afirmativamente. Se les proporcionó información relevante sobre el proceso de investigación en general y sobre la entrevista, facilitándoles las preguntas de ambos cuestionarios y contestándoles a cualquier duda o inquietud que pudieran tener.

Las entrevistas se llevaron a cabo por videollamada utilizando la herramienta Teams, y fueron grabadas para un posterior análisis.

En todas las entrevistas por lo menos dos miembros del equipo investigador estaban presentes, siendo la persona responsable de hacer las preguntas y conducir la entrevista siempre la misma, evitando así diferencias de desempeño. Como hemos mencionado anteriormente, se dio prioridad a la fluidez de la entrevista y no a las preguntas objetivamente. Todas las notas, grabaciones y transcripciones fueron compartidas con todo el equipo para su posterior codificación y estudio.

Al principio de todas las entrevistas se informó al entrevistado sobre el tratamiento confidencial de sus datos y de los de la empresa, asegurando dicha confidencialidad y obteniendo el consentimiento verbal de todos los participantes. El consentimiento también estaba presente al principio del cuestionario cuantitativo.

5.3. Codificación y desarrollo de los grupos según tipología

Todos los miembros del equipo participaron en el proceso de codificación de las entrevistas y de los datos cuantitativos. Se hizo la transcripción de cada entrevista y las informaciones más relevantes fueron separadas en un documento diferente, resumiendo cada uno de los temas de la entrevista y facilitando un análisis cruzado entre las empresas.

Cada una de las organizaciones tiene sus propias características, y adoptan un determinado diseño en dependencia de las condiciones con las que actúa. Se agruparon en cuatro tipologías de empresas que requieren diferentes competencias de sus trabajadores: empresas pequeñas, empresas con productos y servicios estándar como empresas de comida rápida y energéticas, empresas intensivas en conocimientos como hospitales y consultoras, y empresas intensivas en creatividad que son aquellas que están obligadas a crear productos y servicios muy creativos para sus clientes de manera constante.

Lo que se pretende con esta clasificación es intentar analizar el fenómeno del trabajo de las personas con discapacidad en estos entornos con diferentes exigencias en cuanto a competencias. En la ilustración 7 se presenta la información cuantitativa recogida mediante el formulario enviado a los entrevistados de las empresas participantes en el estudio. El código asignado a cada entrevista será usado durante el estudio para proteger la confidencialidad de las entrevistas.

Tabla 1. Codificación de las empresas

CÓDIGO	TIPOLOGÍA	ÁMBITO	Nº EMPLEADOS	H/M
E1	Estándar	Distribución farmacéutica	Más de 250	55%/45%
E2	Innovación	Tecnología	Más de 250	64%/36%
E3	Estándar	Asistencia	Más de 250	37%/63%
E4	Conocimiento	Educación Superior	Más de 250	60%/40%
E5	Innovación	Servicios profesionales	Más de 250	56%/44%
E6	Estándar	Gran Consumo	Más de 250	73%/27%
E7	Estándar	Bienes de consumo	Más de 250	40%/60%
E8	Pequeña	Transporte de pasajeros por ferrocarril	De 50 a 250	60%/40%
E9	Estándar	Energía	Más de 250	63%/37%
E10	Estándar	Industria de alimentación y bebidas	Más de 250	69%/31%
E11	Conocimiento	Energía, Infraestructuras y Servicios	Más de 250	67%/33%
E12	Conocimiento	Servicios Recursos Humanos	Más de 250	28%/72%
E13	Pequeña	Consultoría Servicios Técnicos de Ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico.	De 50 a 250	75%/25%
E14	Conocimiento	Inspección, verificación, ensayos y certificación	Más de 250	70%/30%
E15	Innovación	Telefonía	Más de 250	Ns/Nc

En las empresas participantes en la investigación el 55% de la plantilla son hombres y el 45% son mujeres. Por empresas la distribución es la que aparece más abajo.

Ilustración 8. Género en el conjunto de las empresas entrevistadas

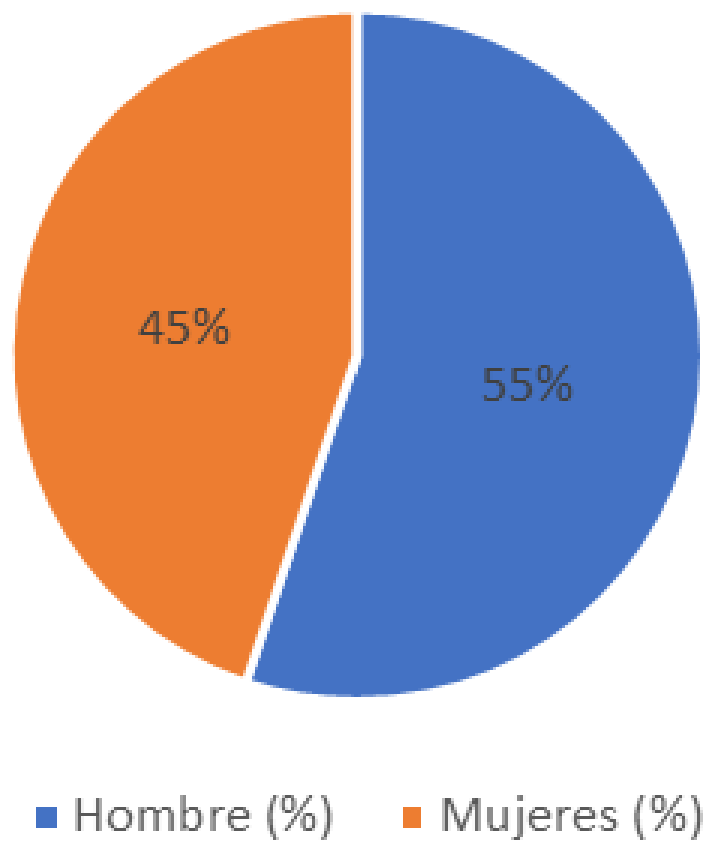
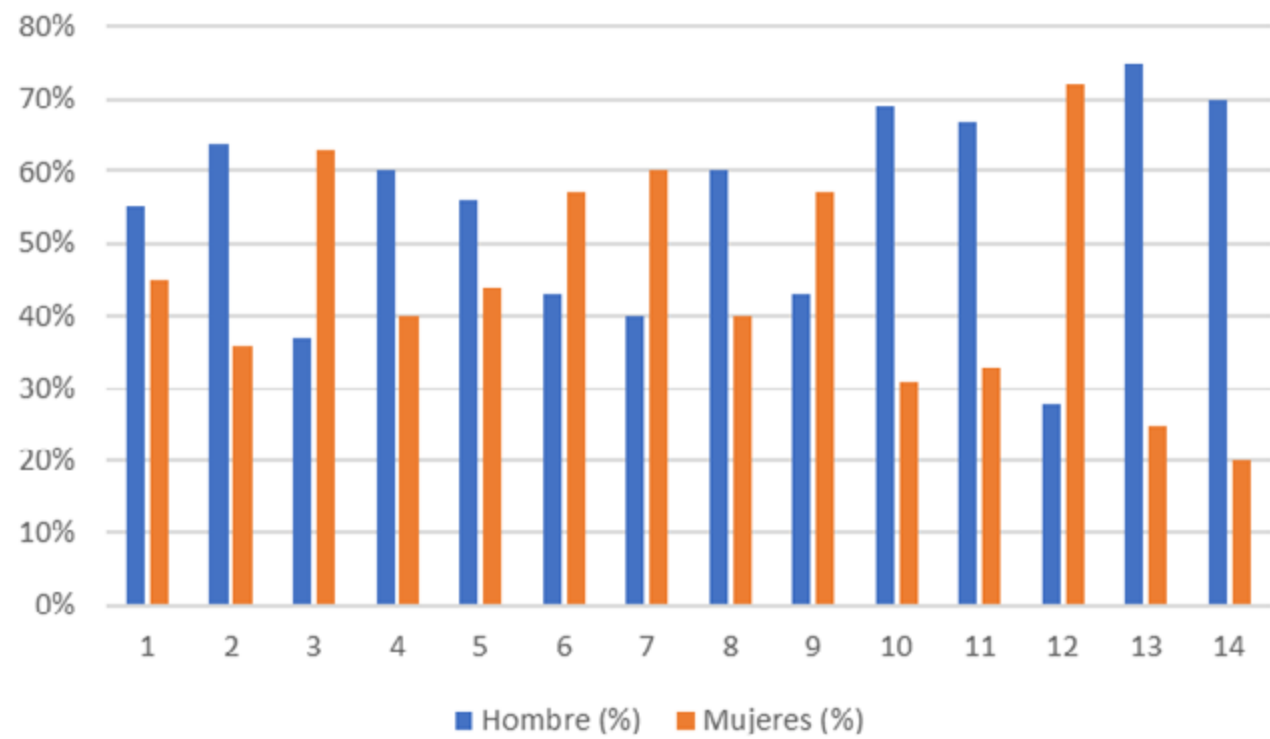
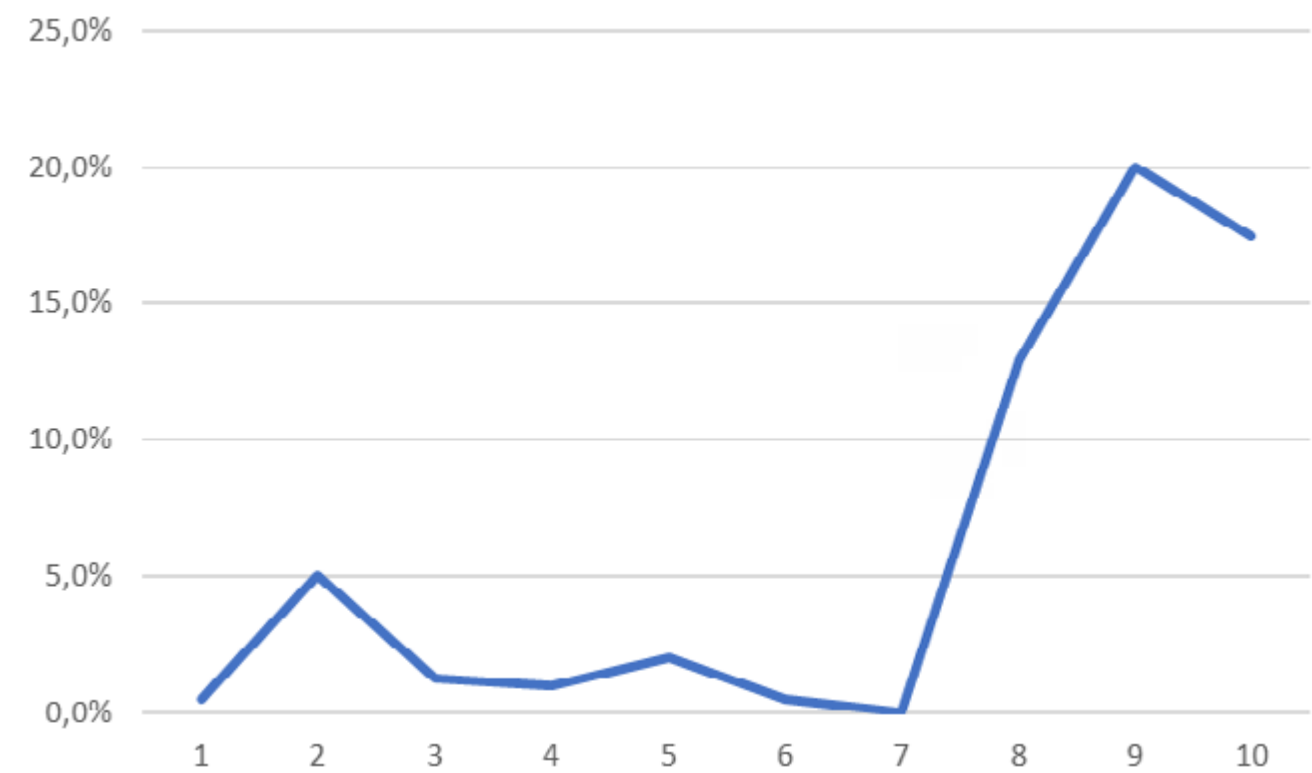


Ilustración 9. Distribución del género por cada una de las empresas entrevistadas



Con respecto a la rotación de la plantilla está en un 6,1%, en el gráfico más abajo se observan los niveles de rotación de las empresas que han participado en el estudio.

Ilustración 10. Nivel de rotación de su plantilla



Promedio de rotación: 6,1%. Las empresas que mayor rotación presentan, pertenecen a los sectores de energía, infraestructuras y servicios, recursos humanos y consultoría de servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento técnico.

Según los cálculos realizados a partir de la información ofrecida por las empresas de su plantilla y del número de personas con discapacidad los cálculos van desde un 1,5% a prácticamente un 5% del total de la plantilla que corresponde a una empresa perteneciente al sector del gran consumo. La empresa número 8 no ha reportado cantidades.

Ilustración 11. Empleados con discapacidad de la plantilla total en %



Como se ha mencionado en la ilustración 7, los participantes estaban ubicados en toda España y sus campos de actividad incluían Distribución Farmacéutica, Tecnología, Asistencia, Educación Superior, Servicios profesionales, Gran Consumo, Bienes de consumo, Transporte de pasajeros por ferrocarril, Energía, Industria de alimentación y bebidas, Infraestructuras y Servicios, Recursos Humanos, Consultoría Servicios Técnicos de Ingeniería e Inspección, verificación, ensayos y certificación.

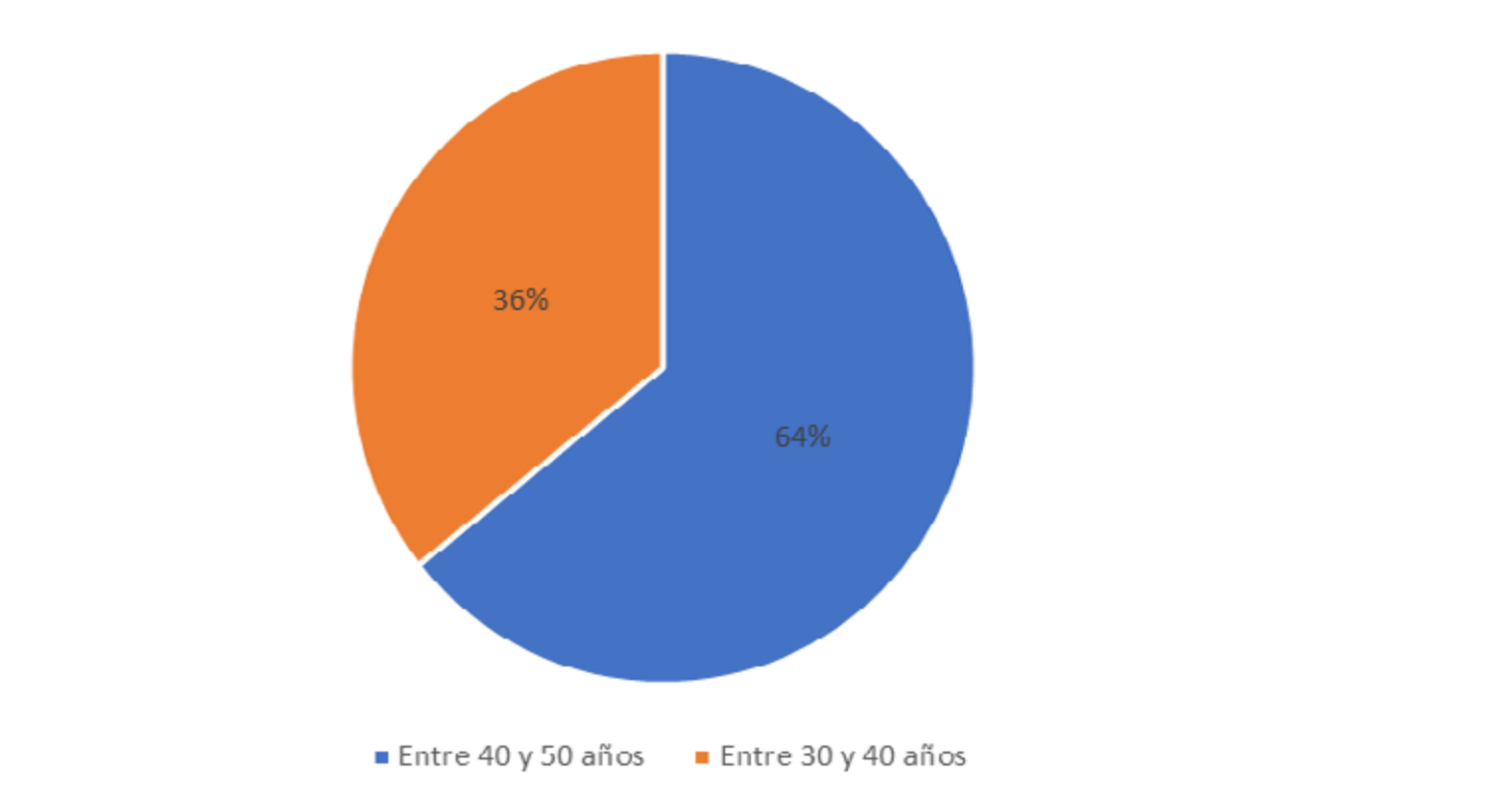
Para efectos del estudio, se dividieron las empresas en cuatro tipos según sus características:

- Pequeña empresa (14%),
- Empresa estándar (40%),
- Empresas intensivas en conocimientos (26%),
- Empresas intensivas en creatividad e innovación (20%).

El 86% de las empresas tienen más de 250 empleados y el 14% entre 50 y 250 empleados.

La media de edad de los empleados está entre 30 y 40 años el 36% y entre 40 y 50 el 64%.

Ilustración 12. Rango edad de la plantilla para el conjunto de las empresas entrevistadas



6. Resultados de la investigación

Los resultados de la investigación se presentarán por separado para cada una de las tipologías de empresas identificadas y posteriormente se incluyen unas conclusiones que resumen la generalidad que se manifiesta en los cuatro modelos organizativos:

- Pequeñas y medianas empresas. Empresas simples.
- Empresas con sistemas de trabajo muy normalizados o estándar. Burocracias mecánicas
- Empresas intensivas en conocimientos. Burocracias profesionales.
- Empresas intensivas en conocimientos. Adhocracias

Para el análisis de la tipología de empresas en cuanto a las mejores prácticas relacionadas con la gestión de las personas con discapacidad, cada tipo se analizará en cuatro dimensiones: diagnóstico de la situación de la discapacidad, inbound talent, evaluación del proceso y experiencia del empleado.

Estas temáticas están muy relacionadas y por ello los entrevistadores abordaban en cada uno de estos apartados, aspectos de otros.

Esto provoca que, a la hora de explicar las iniciativas empresariales de un apartado, se mencionen contenidos de otros. También esto explica por qué los apartados diagnóstico e inbound talent son más amplios que el resto.

6.1. Pequeñas y medianas empresas

Solamente el 13% de las empresas de la muestra pertenecen al grupo pequeñas y medianas empresas. Cuentan con una plantilla de entre 50 y 250 empleados. Pertenecen a los sectores de transportes, asesoría y servicios técnicos. Con trabajadores con edades comprendidas entre 30 y 40 años. Aproximadamente cuentan con un 2% de personas con discapacidad en su plantilla.

Destacar:

- Indican que la contratación de personas con discapacidad impacta de manera positiva en el negocio.
- Es muy importante el apoyo de la alta dirección, sin ese apoyo es vano el esfuerzo que haga el departamento de Recursos Humanos de la compañía.
- Creen que las plantillas diversas hacen empresas mejores, “el pensamiento único no conduce a nada”, comenta una de las personas entrevistadas.
- Es fundamental el valor del capital humano.
- Son importantes los cambios de valores en las organizaciones que hagan que se rompan barreras.
- Ayudan al empleado a que haga su valoración personal.
- Realizan procesos de selección rápidos que evitan que la persona se sienta discriminada por su limitación.
- Las universidades no están adaptadas para formar a personas con discapacidad.

6.1.1. Pequeñas y medianas empresas. Diagnóstico

Las personas con discapacidad son personas con limitaciones físicas o mentales que pueden ver condicionadas sus actividades, por las limitaciones de la empresa, pero que tienen desarrolladas otras capacidades que les compensan. “Son capaces de desarrollar una sensibilidad y empatía fuera de lo normal”. “Son muy interesantes para las organizaciones”.

En general estas empresas no hacen un análisis exhaustivo del impacto que tiene la contratación de personas con discapacidad en la compañía, pero algunas, al ser de nueva creación, asumen desde su origen que deben contar con un porcentaje de personas con discapacidad. Por ejemplo, una de las empresas entrevistadas desde su origen asumió que el 50% de su plantilla deberían ser mujeres y el 5% personas con discapacidad.

Todas ellas indican que hay un compromiso de toda la organización con el tema: presidencia de la compañía, directivos, mandos intermedios y staff. Una empresa indica que contratan a personas con discapacidad con la misma formación técnica que el resto del equipo con el que van a trabajar, previa sensibilización del mismo. Además, se adecua el puesto para que pueda realizar el trabajo como los demás, se cuida el proceso de bienvenida y en algunos casos se les asigna un tutor y una persona para que les guíe en el proceso de adaptación.

En general no utilizan indicadores para medir el desempeño de

las personas con discapacidad y son evaluadas como el resto de la plantilla.

6.1.2. Pequeñas y medianas empresas. Inboud Talent

No se hace distinción en los accesos a los puestos de trabajo para personas con discapacidad. Cualquier persona que cumpla los requisitos del puesto puede acceder a él. Una empresa nos comenta, “la persona con discapacidad contratada solicitó que le hiciéramos la entrevista online por Google y con subtítulos, hecho que nos sorprendió. Fue una de las mejores entrevistas que se han hecho en la empresa, impresionante su CV y su nivel de profesionalidad. Llegas a plantearte -¿soy yo el que tengo la limitación y no él?-. Aprendes mucho al ver su capacidad de adaptación y flexibilidad. Incluso habla inglés, aprendido en Irlanda”.

Son organizaciones que favorecen la inclusión de personas con discapacidad en los procesos de reclutamiento y la dirección está muy sensibilizada con el tema. Además, realizan cursos de sensibilización de la plantilla. Los programas de desarrollo de carrera y las medidas de conciliación de las personas con discapacidad son iguales que los del resto de los empleados. No utilizan personas con discapacidad como embajadores de marca, pero consideran que en un futuro lo podrían hacer ya que las personas con discapacidad son muy creativas y tienen mucho potencial.

6.1.3. Pequeñas y medianas empresas. Evaluación

Las personas con discapacidad son consideradas como un trabajador más y pueden ocupar cualquier puesto dentro de la empresa. Desde el principio se adecua su puesto de trabajo, se le asigna un tutor y un supervisor que pertenezca al equipo directivo de la organización.

Para evaluar el desempeño de las personas con discapacidad se realizan evaluaciones de desempeño con autoevaluación como al resto de la plantilla y, si tiene una evaluación positiva, “puede llegar a ser jefe de proyecto como el resto de la plantilla”.

Consideran muy beneficioso contar con personas con discapacidad en la plantilla “nos dan una enseñanza de humildad” y “de plantillas diversas salen mejores personas”.

6.1.4. Pequeñas y medianas empresas. Experiencia del Empleado

Los hitos o momentos de la verdad más significativos en la experiencia del empleado con discapacidad son:

- La entrevista es un momento crítico. Hay que cuidarla mucho, debe estar muy bien preparada por el entrevistador. El entrevistado va nervioso porque conoce su discapacidad. “Hay que enamorarle en la entrevista, ser cercano”.

- Otro momento importante son las primeras dos semanas, “lo pasan mal en el proceso de entender la empresa y el puesto que van a desempeñar”. Estas dos semanas son estresantes para cualquier trabajador y más para ellos. Se les hace seguimiento formal cada semana e informal diariamente.
- Ayudarles a soltarse, insistiendo en que los compañeros están para apoyarles y haciéndoles ver que es muy importante para ellos lo que van a aportar a la compañía.
- El primer hito es el momento en el que la persona con discapacidad se enfrenta a su limitación en la primera entrevista. Aunque tenga un CV adecuado y la empresa le proporcione las herramientas apropiadas para que sea un éxito la entrevista, “la persona con discapacidad debe superar sus miedos”.
- El segundo hito es cuando se incorpora a la plantilla y tiene que autoconvencerse, con la ayuda del resto de los compañeros, de que es capaz de superar su limitación y hacer su trabajo con éxito. En este momento su entorno le tiene que ayudar en todo lo que pueda.

6.2. Empresas con sistemas de trabajo muy normalizados o estándar

Las empresas de esta tipología entrevistadas son las que buscan ser eficientes y ofrecer productos de calidad, pero estándares. Mejoran los productos y servicios y sus prestaciones, pero el cliente los compra porque son conocidos y de calidad. El cliente no busca y espera productos y servicios diametralmente diferentes a los que ha comprado con anterioridad. Los sectores a los que pertenecen las empresas seleccionadas son: fabricación de productos alimenticios, logística, distribución de alimentos y del sector asegurador.

Los tipos de trabajos más habituales en este tipo de empresas son trabajos repetitivos que a veces son complejos, pero se dividen en partes más pequeñas lo que reduce la necesidad de una alta cualificación. Para muchos de los puestos, una vez que se domina la rutina, la eficiencia se hace mayor en la medida que se repite el proceso. Es el tipo de trabajo que muchas veces, de manera incorrecta se asocia a las personas con discapacidad.

6.2.1. Empresas con sistemas de trabajo muy normalizados o estándar. Diagnóstico

Definen a las personas con discapacidad como una persona más; en general las empresas no hacen diferencia entre los

empleados de cualquiera de los colectivos presentes en la plantilla. La mayoría menciona que las diferencias son algo positivo que las empresas deben tener en cuenta a la hora de crecer. Es verdad que hay mención de la obligatoriedad dada por la Ley General de Dependencia, y que en un principio la inclusión empezó por dicha obligatoriedad, pero con el tiempo, los conceptos cambiaron y se vio el beneficio de incorporar a personas con distintos talentos.

La accesibilidad física es el principal cambio que las empresas tuvieron que asumir, y el más visible a nivel corporativo. En algunas empresas se describe como adaptaciones one-shot, o que se hacen una vez, como, por ejemplo, los cambios en ascensores, parking y mobiliario. En las nuevas construcciones se han incorporado las certificaciones oficiales de accesibilidad y un plan de asesoramiento. Por ejemplo, los puntos de venta se han acondicionado para personal con discapacidad. Una de las empresas entrevistadas puntualiza que los cambios físicos son una cuestión de presupuesto y diseño solamente. Los cambios de mentalidad y sensibilización son adaptaciones asumidas, pero menos visibles según los entrevistados.

No existen datos del impacto de la incorporación de personas con discapacidad. El impacto se mide solamente a nivel de cultura, clima, imagen de empresa y orgullo de pertenencia; no existen mediciones oficiales u objetivas. Algunas medidas de

inserción, como indica uno de los entrevistados, se han valorado de la siguiente manera:

- La inserción laboral ha contribuido principalmente a mejorar el bienestar material, el desarrollo personal y el bienestar emocional de las personas.
- El valor económico de la inclusión social es de 4.300€ por persona trabajadora y de 40.000€ para el conjunto de personas empleadas en la compañía en la actualidad.
- El valor económico del impacto por persona es equivalente a 1,5 veces el gasto medio en ayudas concedidas a la inclusión laboral de personas con discapacidad en España.

6.2.2. Empresas con sistemas de trabajo muy normalizados o estándar. Inbound Talent

La tendencia es apoyarse en las fundaciones para la contratación de personas para ciertos puestos de trabajo específicos en los que la empresa considera que se podría incorporar una persona con discapacidad, pero no es el único medio. Las empresas razonan que las fundaciones son expertas en captación y adaptación, las que conocen la realidad del colectivo y pueden hacer la contratación con más facilidad. Algunas fundaciones participan en el proceso de selección, entrevistas, incluso en el onboarding.

Se estudia la adecuación persona-puesto, con las adaptaciones y cambios necesarios para cada caso. También en dicha adaptación participan las fundaciones como expertos en el tema.

El onboarding se suele hacer a todos por igual, y se menciona muy a menudo que el empleado con discapacidad ya llega con el sentido de oportunidad y de crecimiento, lo que hace que el proceso de onboarding sea aún mejor.

Todas las empresas entrevistadas en esta tipología garantizan la formación y el mentoring para todos los empleados sin distinción de colectivo. Hay diferentes opciones de cómo llevar a cabo dichas formaciones. Algunos no hacen distinción, solamente adaptan el modelo a las necesidades del empleado. Pero hay empresas que ofrecen alianzas con fundaciones externas especializadas en el colectivo y con formación específica. Los entrevistados en general apuntan que los programas de desarrollo de carrera no tienen criterios específicos para personas con discapacidad, se tratan siempre por igual.

La sensibilización es el principal proceso de inclusión en las empresas. Existen infinidad de modelos: charlas, eventos, cursos, comunicación interna, etc. El equipo de compañeros directos de la persona con discapacidad es la clave para la inclusión,

y sensibilizarles es lo más importante antes y después de la incorporación.

Las medidas de conciliación no son específicas para el colectivo, cada empresa tiene una batería de medidas que puede ser adaptada a las necesidades del empleado.

Entre ellas se menciona el teletrabajo, la flexibilidad horaria, la reducción de jornada y las ayudas económicas específicas. Algunas empresas mencionan medidas tanto para el empleado con discapacidad como para el empleado familiar de persona dependiente o con discapacidad, que pueden acogerse a cualquiera de las medidas de conciliación disponibles para el puesto.

En este tipo de empresa no es habitual que las personas con discapacidad sean embajadoras de marca. En alguna empresa se mencionan algunas campañas publicitarias con personas en sillas de ruedas, pero no son los embajadores directos, solamente ilustran la diversidad e inclusión de la sociedad. En ocasiones se llevan a cabo proyectos internos de sensibilización que incluyen personas con discapacidad como portavoces del colectivo, y sí son vistos como embajadores de marca internamente. También se utilizan patrocinadores de apoyo al deporte paraolímpico y tienen campañas internas con los equipos.

6.2.3. Empresas con sistemas de trabajo muy normalizados o estándar. Evaluación

Tradicionalmente, las personas con discapacidad solamente ocupan puestos administrativos y operativos, valija interna, digitalización de documentos, entre otros, que en general no necesitan una formación específica y no están directamente vinculados al negocio. Se menciona que, en ocasiones, al requerir titulaciones universitarias, idiomas y otros, el mercado no responde. En este sentido se estima que solamente el 1% del colectivo llega a la universidad, y es muy difícil que el mercado dé la respuesta necesaria.

En esta tipología de empresas no se constata que exista una evaluación del desempeño específica a las personas con discapacidad. Tampoco se evalúa formalmente el impacto de tener una plantilla inclusiva, solamente en lo ya mencionado de cultura y clima.

El onboarding es uno de los momentos de la verdad más mencionados ya que hay muchos sentimientos y novedades que, al ser superados, suponen un logro personal. La vida dentro del equipo también es importante, “cuando participan de los retos y logros del equipo y se sienten parte de algo más grande”. En general, la experiencia es positiva, aunque sí mencionan que, como en toda la empresa, hay experiencias negativas puntuales.

“Hay que tratar el conflicto con la mayor normalidad sin sesgos que penalicen por su condición”.

6.2.4. Empresas con sistemas de trabajo muy normalizados o estándar. Experiencia del empleado

Algunos de los entrevistados mencionan el onboarding como el momento de la verdad más importante para el empleado con discapacidad, dado que es cuando las emociones y las ansiedades están más presentes. Conocer a sus compañeros, sus funciones e incluso moverse por los edificios hace que tengan una carga emocional mucho más alta. Por eso, muchos mencionan que hay que cuidar el onboarding con mucho más ahínco que las demás situaciones dentro de la empresa. También se menciona que el sentimiento de pertenencia es algo muy importante, y las personas con discapacidad viven los logros con mucha alegría e intensidad, ya que se sienten parte del equipo por sus méritos y no por condescendencia. Por otro lado, es muy importante gestionar a los conflictos de una manera muy normalizada, sin sesgos ni penalizaciones paternalistas, como algo que pueda pasar a cualquiera de los empleados.

Finalmente, se menciona un detalle muy significativo. La manera como la empresa gestiona la experiencia del empleado con discapacidad ayuda también a toda la plantilla a que sea

consciente que, si un día se desarrolla alguna discapacidad, su vida laboral no se verá afectada. Todos tienen la confianza que pertenecen a una empresa que les apoyará en estos casos y su vida laboral no se verá afectada.

6.3. Empresas intensivas en conocimientos

Esta tipología de organizaciones agrupa a aquellas empresas que utilizan de manera intensiva a profesionales para hacer su trabajo, médicos, consultores, ingenieros, entre otros. La clave de su trabajo es aplicar sus conocimientos a problemas complejos, pero de alguna manera recurrentes. En este grupo se han entrevistado a empresas de sectores de servicios profesionales de RRHH, centros de formación, y empresas de servicios de ingeniería. Aunque en estas empresas también se contratan personas con un trabajo más operativo, poco cualificado y normalizado, la mayor demanda corresponde a personas con una alta cualificación con discapacidad o no.

6.3.1. Empresas intensivas en conocimientos. Diagnóstico.

Definen que un trabajador de una empresa formada por profesionales, debe estar integrada por personas, independientemente de su condición personal, física o psíquica. Las empresas tienen el deber de dar ejemplo en este sentido:

“Queremos incorporar personas “sensibles”, porque preferimos llamarlas así antes que discapacitadas, en la organización creemos en ello”.

Se debe transmitir al entorno que se cree en la inclusión, y el ejemplo es la mejor manera de hacerlo. Una de las empresas asegura que el 10% de los trabajadores son personas con discapacidad. Es un colectivo que necesita más que otros, hay algunos aspectos en los que se debería hacer algún tipo de discriminación positiva.

Para otra parte, las empresas aseguran que tienen muy presente la definición legal de discapacidad, pero en realidad estas personas son una fuente de ventajas competitivas a las que no se quiere renunciar. Una persona con discapacidad es una persona con talento diverso y quieren incorporarlas porque van a enriquecer.

Para asegurar la incorporación de personas con discapacidad debe fomentarse la formación de personas de este perfil, para garantizar que en los procesos de selección se presenten personas con discapacidad. Los programas de selección se han modificado para que cualquier selección priorice los candidatos con discapacidad. Es un modelo que impacta positivamente en todos los participantes, a nivel cuantitativo ha permitido

aumentar un 30% en oportunidades de incorporación. Este modelo ha aportado una gran sensibilización. El resultado es que son personas que hacen muy bien su trabajo, y generan un buen clima. Esto se ha confirmado, entre otras herramientas, por ejemplo, con un test realizado sobre equipos donde había personas con discapacidad. La respuesta fue que son equipos más integrados, que colaboran mejor, además de la alta sensibilización ya comentada. También hubo un aumento significativo del compromiso de todos los trabajadores.

Otra forma de diagnosticar la inserción de personas con discapacidad se realiza a través de una encuesta de clima laboral. En una de estas empresas se hace con una periodicidad anual y es totalmente anónima. Como resultado, se ha valorado muy positivamente el impacto sobre el clima en aquellos grupos en el que trabajan personas con discapacidad. Mejora la ilusión y la motivación de todo el equipo. En este caso no se valora el impacto de estas personas en el desempeño económico de la empresa, y se rechazan algunas valoraciones económicas que provocan ahorros de coste. Valoran más otros KPIs, por ejemplo, que haya puestos importantes con personas con discapacidad.

6.3.2. Empresas intensivas en conocimientos. Inbound Talent

Para estas empresas la clave está en disponer de bases de datos amplias. Destacan que es importante que estas fuentes de candidatos también estén alimentadas por candidatos procedentes de los centros especiales de empleo: Inserta, Ilunion.

Se afirma que cada vez que se abre un proceso, se debe considerar la inclusión de personas con discapacidad pues se considera que pueden ayudar. Los perfiles van desde ingenieros a operarios. Para los puestos más cualificados, que son los más difíciles de ocupar, se han generado iniciativas como por ejemplo un programa de becarios conjuntamente con la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE) y la ONCE para incorporar a personas con discapacidad recién graduadas. Una vez admitidos se les ha tratado como a los demás.

Apoyo con tutores y adaptación de los programas de seguimiento a las particularidades de los graduados. Estos programas no solo buscan cumplir con el 2% legal, sino que también, sobre todo, pretenden la inclusión y con ello ayudar a romper prejuicios, sesgos, y de esta manera, conformar

equipos diversos. Aseguran que en estos procesos no establecen procesos diferenciados para personas con discapacidad. Lo que si se hace es identificar las posiciones inclusivas con los responsables que gestionan personas. Para estas empresas, la mayor oferta de empleo se centra en puestos de trabajo con altos requisitos de conocimientos, y en ello radica la clave de la selección.

Para una de estas empresas existe una máxima que dice “cualquier persona que entra por la puerta de la empresa se debe tratar igual, independientemente de si tiene o no discapacidad”. En los procesos de incorporación se intenta tratar a las personas con discapacidad como a las de cualquier otro perfil. Para todos los puestos hay un plan de carrera, y la incorporación se personaliza de acuerdo con las competencias del trabajador. En ocasiones, el onboarding se refuerza con el acompañamiento de la Fundación ONCE e Inserta que son partners en muchos de los procesos.

Se enfatiza que la dirección tiene que estar comprometida y tener un soporte organizativo. Hay que desarrollar políticas y buenas prácticas. Una de las empresas intensivas en conocimiento ha implementado un modelo para sus trabajadores formado por los siguientes ejes: formación, voluntariado, sensibilización,

afloramiento. La idea es ir incorporando personas con discapacidad en la empresa como algo habitual. A corto plazo, hacer formaciones para incluir personas con discapacidad, e insistir que no se hace para cumplir la ley, sino porque están convencidos de que pueden hacer el trabajo fantásticamente bien.

Con respecto a la conciliación de las personas con discapacidad, no hay nada concreto, pero se atiende en caso de existir. “Atender las necesidades de cada una de las personas en función de sus necesidades”. Sí que ha habido personas que han necesitado una flexibilidad horaria, de ubicación, y la empresa se ha adaptado. En este sentido hay un paquete de medidas de conciliación para diferentes necesidades, incluso por encima del marco legal. Estar en remoto ayuda a trabajar por objetivos y ha facilitado la conciliación de los trabajadores en sentido general.

En general, estas empresas consideran positivo ayudarse de las personas con discapacidad como embajadores de la marca.

6.3.3. Empresas intensivas en conocimientos. Evaluación

En todas las empresas analizadas que se han agrupado por intensivas en el uso del conocimiento para crear los productos y servicios, hay personas con discapacidad en los puestos de conocimientos: consultores, profesores y diseñadores, además de en puestos administrativos y operativos. También ocupan puestos directivos medios y altos, aunque es muy inferior a lo deseado.

Tienen el reto de mejorar la ratio de poner a más personas con discapacidad en puestos directivos. Tienen contratadas a más personas con discapacidad mujeres que hombres. En algunas empresas se han creado “comités de diversidad” en los que hay personas con discapacidad.

En estas empresas no se evalúa a las personas con discapacidad de una manera diferenciada. Hay mecanismos implementados para valorar a los consultores, profesores, diseñadores, pero todos con el mismo procedimiento establecido.

La inclusión de personas con discapacidad en las plantillas se ha valorado que impacta de muchas maneras, destacando la motivación y el clima laboral. Otro impacto relevante ha sido la mejora de la reputación. En este sentido, hay una tendencia a

que las empresas trabajen dentro de la RSC, su posicionamiento dentro de los objetivos de desarrollo sostenible que ayuda a fidelizar a empleados y clientes. Jamás como ahora había habido una generación tan sensibilizada con cuestiones medioambientales y sociales. Captar talento y fidelizar al trabajador a través de sensibilización y concienciación ayuda a que otras personas se atrevan a manifestar su discapacidad, porque ven que la empresa apuesta por ello, y por eso elimina los miedos. En una de las empresas entrevistadas afirman que han aflorado 15 personas con discapacidad y ello se debe a que “las empresas tienen que ser un reflejo de la sociedad, nuestra sociedad tiene discapacidad, diversidad cultural, afines o no a nosotros”.

6.3.4. Empresas intensivas en conocimientos. Experiencia del Empleado

En este apartado las empresas entrevistadas han sido muy directas y categóricas. Han contratado a personas con discapacidad por sus capacidades y competencias, no por condescendencia o por cumplir una cuota. No aprecian diferencias en los momentos de la verdad entre los empleados. Concluyen que el momento cumbre para una empresa es que tú, como empleado, sientas las mismas oportunidades.

6.4. Empresas intensivas en innovación

En esta categoría de empresas se incluyen aquellas que están en sectores que las ventajas competitivas se soportan sobre la base de una creatividad e innovación constantes pues los clientes esperan productos complejos y radicalmente diferentes a los anteriormente vendidos. Por ello estas empresas necesitan trabajadores cualificados pero que sean capaces de crear conocimientos nuevos que se puedan materializar en dichos productos.

6.4.1. Empresas intensivas en innovación. Diagnóstico

Para algunos la discapacidad es la aparición de dificultades para realizar alguna tarea, algún trabajo, pero para estas empresas la discapacidad significa desarrollar habilidades diferentes o creativas para realizarlas. “Tener personas con discapacidad nos da este sentimiento que estamos creciendo y desarrollando”. Se trata siempre de ser igualitarios. La mejor forma de ser absolutamente inclusivo. Lo resumen como: “buscamos talento sin etiquetas un momento... donde la diversidad forma parte de la estrategia de la empresa”.

Con respecto a los cambios que han tenido que poner en marcha, aseguran que asumen el coste de realización de adaptaciones personalizadas de puestos de trabajo en caso de que sea necesario para el empleado, tanto para su bienestar

como para su desempeño laboral. Desarrollan programas específicos como, por ejemplo, uno en el cual la accesibilidad es el elemento transversal en el negocio, y se estructura la estrategia de accesibilidad en cuatro dimensiones: personas, instalaciones, procesos y en productos y servicios.

Afirman que, aunque toda la oficina está adaptada, hay zonas que son más accesibles que otras. La tecnología ayuda mucho. En ese sentido disponen de una cantidad de herramientas tecnológicas para que el trabajo se desarrolle. Dependiendo de cada caso, se acomoda el puesto y las tareas a esta persona. Por ejemplo, se han incorporado personas con Síndrome de Down, y se ha cambiado el proceso de incorporación. Para ellos ha tenido que ser diferente, se ha entrenado a los equipos para que pudiesen gestionar a la hora de entrar. Se han realizado charlas específicas para personas de People porque hay que reforzar esta sensibilidad. Todo eso ha sido posible por la ayuda de asociaciones expertas.

En los últimos años las empresas han impulsado KPIs e informes de igualdad, clima laboral, que se están midiendo con regularidad para captar y retener al talento. Socialmente participan en todos los eventos para buscar el asesoramiento necesario. La existencia de indicadores es insuficiente.

6.4.2. Empresas intensivas en innovación. Inbound Talent

En los procesos de selección hay herramientas disponibles para todo, y si alguna persona no la puede usar, se le hace la entrevista de otra forma.

Una vez contratadas, tanto si estás en el programa de becas, o la persona está en plantilla con discapacidad, tienes acceso a toda la formación exactamente igual que cualquier otro trabajador. En la mayoría de los casos no hay programas específicos para las personas con discapacidad, y en las empresas que lo hay, se dirigen a un espectro mayor que la discapacidad como igualdad, conciliación, entre otros. Los programas van dirigidos tanto a las personas con discapacidad, como a directivos y compañeros de trabajo. En este tipo de empresa, la creatividad y la innovación pueden proceder de cualquier persona de la organización, y sobre todo las acciones van dirigidas a potenciar las capacidades diversas. En algunas empresas se las denomina “capacidad neuro diversa” y sorprende lo que se logra con el reconocimiento y desarrollo de este tipo de capacidades.

Con respecto a la conciliación, en general las medidas son tomadas para toda la plantilla, aunque, si es necesario, se adoptan medidas especiales en materia de transporte, tecnologías, etc. Con respecto a la imagen, las empresas han avanzado de manera dispar. Hay empresas que han tenido excelentes experiencias, por ejemplo, asociando la marca a deportistas paralímpicos.

6.4.3. Empresas intensivas en innovación. Evaluación

Como ocurre en todas las tipologías de empresas, las personas con discapacidad física, ocupan cualquier tipo de puesto. En cuanto a la discapacidad psíquica, la adecuación a determinados puestos es más selectiva y más restrictiva, incluidos aquellos puestos en áreas más puras del negocio. En esta tipología de empresas, es habitual encontrar personas con discapacidad en puestos IT, en contabilidad, en planificación. Son muy conscientes de las capacidades creativas de las personas por ejemplo con Síndrome de Asperger, que se han identificado para participar en procesos innovadores.

6.4.4. Empresas intensivas en innovación. Experiencia del Empleado

Para esta tipología de empresas, tener personas con discapacidad ha dado un resultado positivo. Ha generado una plantilla más abierta, más confiable, hace que todo el equipo sea más empático, que se involucre más. Ha permitido eliminar barreras que se tenían y que ha permitido identificar los propios sesgos de todo el equipo. Los grupos diversos son un aprendizaje absoluto “parece que vas a ayudar, pero ocurre lo contrario, sientes que te han ayudado a ti”.

A modo de resumen, la diferenciación por tipología de empresas y los distintos procesos estudiados se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 2. Diagnóstico por tipología de empresa

	Empresas simples (pequeña y mediana empresa)	Burocracias mecánicas (empresaas con trabajo normalizado o estándar)	Burocracias profesionales (empresas intensivas en conocimiento)	Adhocracias (empresas intensivas en innovación)
	DIAGNÓSTICO			
DESCRIPCIÓN PCD	Personas con limitaciones físicas o mentales que pueden ver condicionadas sus actividades, por las limitaciones de la empresa, pero que tienen desarrolladas otras capacidades que las compensan	Una persona más	Un trabajador de una empre- sa formada por profesionales, debe estar integrada por personas, independientemente de su condi- ción personal, física o psíquica	La discapacidad significa desarrollar habilidades diferentes o creativas para realizar el trabajo Inversión en accesibilidad
CAMBIOS	Adaptación del puesto. Asignación de tutor y plan de bienvenida	Inversión en accesibilidad	Inversión en accesibilidad y formación interna.	Adaptación de la tecnología ya existente en la empresa
IMPACTO	No hacen medición de impacto de trabajadores con discapacidad	No hay indicadores expresos de impacto de trabajadores con discapacidad, pero se evalúan cuestiones como: cima laboral, orgullo de pertenencia	Para medir el impacto utilizan herramientas como: test de equipo y encuestas de clima laboral	Mediciones regulares

Tabla 3. Inbound talent por tipología de empresa

	Empresas simples (pequeña y mediana empresa)	Burocracias mecánicas (empresaas con trabajo normalizado o estándar)	Burocracias profesionales (empresas intensivas en conocimiento)	Adhocracias (empresas intensivas en innovación)
	DIAGNÓSTICO			
SELECCIÓN	Personas con No hacen procesos de selección exclusivos para personas con discapacidad. Favorecen la selección de personas con discapacidad. Compromiso de toda la organización.	Recurren a entidades expertas	BBDD amplias que incluyen las de CEEs En la selección priorizan la discapacidad.	Aplicación de herramientas específicas de selección - Asesoramiento de entidades expertas
FORMACIÓN	Aplican las mismas medidas a todos los trabajadores	Aplican las mismas medidas a todos los trabajadores, aunque en ocasiones establecen convenios con fundaciones.	Realizan acciones específicas para formar PCD y después incorporarlas a sus plantillas	Aplican las mismas medidas a todos los trabajadores
SENSIBILIZACIÓN	Desarrollan programas de sensibilización para todos los trabajadores de la compañía	Onboarding igual para todos los empleados. Diversos modelos de sensibilización	Onboarding personalizado	Programas de inclusión para todos, pero sobre todo para los managers
DESARROLLO DE CARRERA	Aplican las mismas medidas a todos los trabajadores	Aplican las mismas medidas a todos los trabajadores	Planes de carrera para cada puesto	El desarrollo de la carrera es para todos, como por ejemplo el tele-trabajo, no obstante si es necesrio se apota con transporte, etc
CONCILIACIÓN	Aplican las mismas medidas a todos los trabajadores	Aplican las mismas medidas a todos los trabajadores	No hay medidas concretas, se adaptan a las necesidades del trabajador	Aplican las mismas medidas a todos los trabajadores, aunque en el caso de la discapacidad se pueden adoptar medidas específicas
EMBAJADORES DE MARCA	No utilizan PCD como embajadores de marca	No utilizan PCD como embajadores de marca	Se apoyan en PCD como embajadores de marca	En ocasiones se apoyan en PCD como embajadores de marca

Tabla 4. Evaluación por tipología de empresa

	Empresas simples (pequeña y mediana empresa)	Burocracias mecánicas (empresaas con trabajo normalizado o estándar)	Burocracias profesionales (empresas intensivas en conocimiento)	Adhocracias (empresas intensivas en innovación)
	EVALUACIÓN			
PUESTOS QUE OCUPAN LAS PCD	Cualquier puesto	Baja cualificación	Consultores, profesores, diseñadores, administrativos, operati- vos y algunos directivos	Puestos IT, contabilidad y planificación
EVALUACIÓN DESEMPEÑO	Evaluación del desempeño con autoevaluación como el resto de la plantilla	No se desarrolla evaluación del desempeño a las PCD porque suelen ocupar puestos de baja cualificación	Evaluación del desempeño como el resto de la plantilla	No hay una medición diferenciada para las PCD
VALORACIÓN	Positiva y beneficiosa	Positiva, aunque hay excepciones	Valoración positiva especialmente en motivación y clima laboral	Valoran positivamente la creatividad del colectivo Valoran la experiencia de forma positiva, especialmente en la constitución de equipos de trabajo diversos

Tabla 5. Experiencia del empleado por tipología de empresa

	Empresas simples (pequeña y mediana empresa)	Burocracias mecánicas (empresaas con trabajo normalizado o estándar)	Burocracias profesionales (empresas intensivas en conocimiento)	Adhocracias (empresas intensivas en innovación)
	EXPERIENCIA DEL EMPLEADO			
HITOS RELEVANTES	Los hitos más difíciles son: - Entrevista de selección - Incorporación a plantilla	El onboarding es el momento más importante, y que debe ser más cuidado por la empresa.	No identifican dificultades específicas.	En los primeros pasos, esa experiencia es clave y determina lo que pasará en el futuro

7. Conclusiones

7.1. Conclusiones: Diagnóstico

A continuación, se presentan las conclusiones obtenidas del análisis de las cuatro tipologías de empresas para cada una de las etapas en las que se ha analizado cada entrevista.

En general, todas las empresas buscan la adecuación a la Ley General de Dependencia, resultando que todas las empresas con más de 50 empleados cumplen con el 2% de contratación de personas con discapacidad y algunas llegan a superarlo, con un 3,5%. Además de este compromiso con la ley, muchas avanzan positivamente hacia el compromiso ético de incorporar a personas con discapacidad en sus plantillas, como menciona uno de los entrevistados, “Empieza en una clave de dar respuesta a un requisito legal y termina por ser un compromiso. Cumplir la ley y posteriormente ir más allá. A partir de ahí, empieza un camino de casi 14, 15 años trabajando por la diversidad”.

En general, se busca talento diverso que añada valor al conocimiento producido por la empresa, aunque un entrevistado puntualiza que incorporar ciertas discapacidades psíquicas puede suponer un reto en algunos puestos.

La accesibilidad física es el principal cambio que las empresas tuvieron que asumir, y el más visible a nivel corporativo. Una

empresa entrevistada los describe como adaptaciones one-shot, es decir, que se hacen una sola vez, como, por ejemplo, los cambios en ascensores, parking y mobiliario. Otra de las empresas, describe su nuevo edificio que cuenta con certificaciones oficiales de accesibilidad, y un plan de asesoramiento en farmacias para acondicionarlas al personal con discapacidad. Así mismo, otra, especifica que los cambios físicos solo son una cuestión de presupuestos y diseño. Los cambios de mentalidad y sensibilización son mencionados, pero menos visibles como adaptaciones asumidas según los entrevistados.

Los beneficios de incorporar a personas con talentos diferentes empiezan a notarse y dan valor a la empresa, “Las personas con discapacidad poseen talento diverso e incorporarlas implica enriquecer a toda la organización y generar ventajas competitivas”. “Tener personas con discapacidad genera una plantilla más abierta más confiable, más empática y que se involucra más. Permite eliminar barreras de las que no somos conscientes”.

La discapacidad se está utilizando como elemento aglutinador y transversal para toda la organización. La sensibilidad sobre este tema logra altos niveles de integración de las personas

para el conjunto de la empresa. Sin embargo, algunas empresas diferencian diversidad de inclusión: “A una empresa ser diversa le cuesta poco, ser inclusiva es más difícil”.

Solo una empresa ha diseñado métodos de medición del impacto de la incorporación en inserción laboral indirecta, aunque sin vincularlo con resultados económicos. Las demás no tienen un sistema de medición, ni KPIs, solamente de clima y cultura en algunos casos.

7.2. Conclusiones: Inbound Talent

Las empresas tienen en cuenta la discapacidad a la hora de generar los puestos de trabajo y de definir las competencias necesarias para cada uno de los puestos. En general los puestos desempeñados por personas con discapacidad son administrativos, operativos y de servicios de staff y menos, aunque también los hay, en puestos cualificados y de innovación, sobre todo en las tipologías de empresas intensivas en conocimiento e innovación. Solo un 12% de las empresas entrevistadas mencionan a personas con discapacidad en mandos superiores.

Hay un doble concepto: quieren emplear a personas con discapacidad en puestos superiores, pero no quieren caer en paternalismos y pasar por alto requerimientos del puesto por

el simple hecho de contratar a una persona del colectivo. Una de las empresas menciona que sí emplean a personas con discapacidad física en mandos intermedios. Otra señala la capacidad creativa de las personas con Síndrome de Asperger, que han sido incorporados ya en algunos puestos. Uno de los entrevistados menciona la dificultad de incorporar a personas con discapacidades psíquicas en ciertas áreas del negocio, pero que cualquiera puede optar por dichos puestos.

La tendencia es apoyarse en las fundaciones para la contratación de personas para ciertos puestos de trabajo específicos donde la empresa considera que se podría incorporar una persona con discapacidad, pero no es el único medio. Hay una única empresa que menciona que no tienen un canal específico, ya que el proceso es el mismo para cualquier persona y todos tienen la misma posibilidad. Tampoco hay descripciones de empleo específicas, ya que se basan en el currículo como un todo. Sin embargo, las demás empresas razonan que las fundaciones son los expertos en captación y adaptación, los que conocen la realidad del colectivo y pueden hacer la contratación con más facilidad. Algunas fundaciones participan desde el proceso de selección hasta el onboarding.

Se estudia la adecuación persona-puesto, con las adaptaciones y cambios necesarios para cada caso. También en dicha adaptación participan las fundaciones como expertos en el tema.

El onboarding se suele hacer a todos por igual, y se menciona muy a menudo que el empleado con discapacidad ya llega con el sentido de oportunidad y de crecimiento, lo que hace con que el proceso de onboarding sea aún mejor.

Las personas con discapacidad no suelen ser embajadores de marca. Un entrevistado menciona algunas campañas publicitarias con personas en sillas de ruedas, pero no son los embajadores directos, solamente ilustran la diversidad e inclusión de la sociedad. Para proyectos internos de sensibilización hay empresas que utilizan personas con discapacidad como portavoces del colectivo, y sí son vistos como embajadores de marca internamente. Uno de los entrevistados menciona que son patrocinadores de apoyo al deporte paralímpico y tienen campañas internas con los equipos, aunque todavía tienen que incorporarlo a la publicidad. Dos empresas usan a personas con discapacidad como embajadores de marca, ya que aumentan la visibilidad y la reputación de las empresas. En concreto, una de ellas realizó campañas de comunicación con el objetivo de fomentar la incorporación de mujeres con discapacidad en diferentes sectores del mercado laboral.

Es bastante habitual que las empresas creen proyectos de accesibilidad como elemento transversal de las organizaciones, ligado a su estrategia empresarial.

“La estrategia de la accesibilidad se centra en cuatro dimensiones: personas, instalaciones, procesos y productos/servicios”. Todas las plantillas tienen el mismo acceso a programas de desarrollo de carrera, conciliación y mentoring; no se hace distinción. Una persona entrevistada comenta que llevaron a cabo un programa de becarios con el apoyo de fundaciones externas y así pudieron incorporar a más personas con discapacidad a la plantilla; una vez contratados, siguieron con el programa de desarrollo de carrera como los demás empleados. Lo mismo ocurre con las medidas de conciliación: todas las empresas disponen de una batería de medidas a las que todos los empleados pueden acceder.

7.3. Conclusiones: Evaluación

No existe una evaluación del desempeño específica a las personas con discapacidad en ninguna de las empresas entrevistadas. Tampoco se evalúa formalmente el impacto de tener una plantilla inclusiva, solamente en lo ya mencionado de cultura y clima.

Aunque en general no existen indicadores o KPIs que evalúen el impacto de las personas con discapacidad en la cuenta de resultados, sin embargo, se identifica una alta sensibilidad hacia su incorporación. Algunas empresas han evaluado el impacto de

las personas con discapacidad en encuestas de clima laboral u otras herramientas y concluyen que:

- Mejora el clima de los equipos
- Aumenta la sensibilización de las personas hacia trabajar con personas con discapacidad
- Incrementa el compromiso emocional
- Genera orgullo de pertenencia

Algunos directores de personas indican que no se evalúa el impacto sin embargo su percepción es que genera beneficios positivos.

La sensibilización es el principal proceso de inclusión en las empresas. Hay una infinidad de modelos: charlas, eventos, cursos, comunicación interna, etc. El equipo de compañeros directos de la persona con discapacidad es la clave para la inclusión, y sensibilizarles es lo más importante antes y después de la incorporación. Se hace referencia a eventos con fundaciones externas, donde se enseña cómo es la vida

del colectivo. Algunos puntualizan que el hecho de incorporar personas con discapacidad ya es una sensibilización en sí misma, en especial cuando se trata como algo habitual desde los mandos superiores.

Alguno de los entrevistados menciona que las jornadas y cursos de sensibilización ayudaron a “aflorar” a empleados con discapacidad que no estaban diagnosticados, que tenían miedo a hacerlo, o que por cualquier circunstancia adquirieron una discapacidad. Los procesos de sensibilización cambian ligeramente cuando se trata de empresas pequeñas. Se puntualiza que la sensibilización resulta más fácil a la hora de contratar a una persona con discapacidad en un equipo pequeño. Por lo tanto, las estrategias de sensibilización no tienen que ser tan intensas como en otras empresas, y no se mencionan fundaciones externas que participen en el proceso de sensibilización.

7.4. Conclusiones. Experiencia del Empleado

Un momento clave es la primera entrevista. Como uno de los entrevistados describe, “El entrevistador tiene que preparársela muy bien para transmitir tranquilidad al candidato, que acude muy nervioso porque es consciente de su discapacidad. Hay que enamorarle en la entrevista”.

Muchas de las empresas son conscientes de la falta de conocimiento del entrevistador que, muchas veces, necesita apoyarse en fundaciones para poder desarrollar el proceso selectivo. También mencionan el miedo inicial de las personas con discapacidad entrevistada y la falta de confianza que pueda tener.

Otro momento clave es la incorporación al puesto de trabajo y las dos primeras semanas. Hay que adecuarle bien el puesto de trabajo y preparar a sus compañeros. Las personas con discapacidad suelen celebrar los logros como algo más personal y no solo corporativo, lo que supone una experiencia aún más intensa para ellos. Alguien puntualiza que el principal momento de la verdad es cuando las personas con discapacidad sienten que han sido contratados por sus capacidades y competencias, y no por condescendencia o por cumplir una cuota.

El onboarding es uno de los momentos cruciales más mencionados, ya que hay muchos sentimientos y novedades que, al ser superados, suponen un logro personal. La vida dentro del equipo también es importante, cuando participan de los retos y logros del equipo y se sienten parte de algo más grande. En general, la experiencia es positiva, aunque sí mencionan que, como en todas las empresas, hay experiencias negativas puntuales.

8. Decálogo de las mejores prácticas para la gestión de la discapacidad en la empresa

A continuación, se muestra como conclusión y resumen del Libro blanco, el decálogo de buenas prácticas.

1. Incorporar personas con discapacidad a la plantilla para lograr enriquecer a toda la organización y generar ventajas competitivas, porque tienen talento diverso.

La conclusión fundamental de esta investigación es que se ha pasado de una etapa de cumplir con la ley de discapacidad, a una etapa en la que contratar a estas personas es una ventaja competitiva para las organizaciones, por dos razones básicas: aportan un conocimiento y un saber hacer, relacionado con las capacidades diversas de cada uno, y, además, crean un ambiente de colaboración y sensibilidad en los colectivos a los que pertenecen, no reconocidos con anterioridad.

“Empieza en una clave de dar respuesta a un requisito legal y termina por ser un compromiso. Cumplir la ley y posteriormente ir

más allá. A partir de ahí, empieza un camino de casi 14, 15 años trabajando por la diversidad”.

2. Encontrar la esponsorización de personas claves de la organización, así como el compromiso de la alta dirección.

Según han descrito las empresas entrevistadas, esto es un proceso largo, complejo y que requiere mucha atención y dedicación que debe y tiene que empezar por el compromiso de la alta dirección. Ello implica, en gran medida, un cambio cultural que necesita agentes de cambio dentro de la propia organización. Es decisivo crear las estructuras internas en forma de proyectos, equipos, comités con el liderazgo y recursos necesarios para convertir el trabajo con personas con capacidades diversas en una normalidad en la organización y finalmente incorporada a su cultura.

“A nivel de compañía tiene que haber un compromiso liderado por la dirección”. “La dirección tiene que estar comprometida. Hay que tener un soporte organizativo y desarrollar políticas y buenas prácticas que involucren a todos los empleados”.

3. Alianzas con colaboradores externos (expertos o fundaciones) en los procesos claves.

Un denominador común en todas las empresas que han avanzado por el camino de la diversidad es el asesoramiento y la integración con las instituciones que tienen los conocimientos, la estructura y los medios y sobre todo la finalidad de ayudar a la integración de las personas con discapacidad. No es necesario descubrir el camino que ya otros han transitado, lo verdaderamente relevante es aplicar todo el conocimiento y las experiencias acumuladas en la sociedad y adaptarlas a las condiciones específicas de cada empresa.

“Mediante alianzas con colaboradores externos organizamos la formación que necesitan para ocupar un puesto en nuestra compañía. Si separan esta formación se incorporan a nuestra plantilla ocupando dicho puesto”.

“Hemos hecho el primer programa de becarios (con la CRUE y ONCE) para poder incorporar personas con discapacidad a nuestro programa de becarios graduados”.

4. Apoyo en los momentos iniciales para favorecer la adaptación del trabajador.

Muchas entidades identifican los primeros momentos de la incorporación del trabajador con discapacidad a la empresa como un hito difícil, en el que el trabajador precisa de mayor apoyo. Sus limitaciones pueden hacerle sentir inseguro sobre su capacidad para desarrollar el trabajo de manera eficiente. Es por ello, que desde las distintas empresas entrevistadas se sugiere en los momentos iniciales la asignación de un tutor que facilite la adaptación, haciéndole ver su valía y el apoyo de sus compañeros.

“Lo pasan mal en el proceso de entender la empresa y el puesto que van a desempeñar”.

5. Acciones de sensibilización como palanca fundamental para avanzar hacia la normalización de la diversidad en el ámbito empresarial.

El desarrollo de acciones de sensibilización es imprescindible. El equipo de compañeros directos de la persona con discapacidad es la clave para la inclusión, por lo que sensibilizarles es un paso necesario.

Las estrategias en esta línea son diversas: charlas, eventos,

cursos, comunicación interna... y todas válidas para lograr involucrar al resto de trabajadores en un proceso de crecimiento personal y profesional.

Por supuesto no deben ser acciones aisladas, sino formar parte de un engranaje que opere en la misma dirección, procurando un cambio cultural basado en programas bien estructurados y a ser posible asesorados por entidades especializadas, buscando resultados a medio y largo plazo.

“A una empresa ser diversa le cuesta poco, ser inclusiva es más difícil “.

6. Creación de herramientas e indicadores que permitan evaluar el impacto de las personas con discapacidad en los resultados de la compañía y en la experiencia del empleado.

Aunque en la mayoría de las empresas se asume que no hay indicadores suficientes que permitan evaluar el impacto de las personas con discapacidad en los resultados de las empresas, si se puede asegurar que de las empresas entrevistadas las que más habían avanzado eran las que más indicadores habían implementado y utilizado en la gestión de esta actividad. Había empresas que no consideraban oportuno ligar estos indicadores de la discapacidad con resultados económicos. En otras se asegura que, si es tan beneficioso para la empresa la

incorporación de personas con discapacidad, eso se debería medir.

“Aunque no tenemos indicadores específicos, percibimos que la contratación de personas con discapacidad genera beneficios positivos “.

7. Las empresas tienen que diseñar sus puestos de trabajo de forma inclusiva, incluyendo los que implican alta cualificación y dirección.

Para incorporar personas con discapacidad en el contexto empresarial es preciso trabajar desde el origen, es decir, el diseño de puestos debe contemplar la opción de ser desarrollados por una persona con discapacidad, incluyendo así las posibles necesidades adaptativas y generalizando dicha visión a todos los niveles y puestos de la organización.

Las empresas deben crear las condiciones para que sean accesibles de acuerdo a la ley vigente. Pero se debe ir más allá. Deben garantizar el diseño de los puestos de acuerdo con las necesidades específicas de cada persona con discapacidad contratada. Se afirma que la adaptación se debe hacer en el momento de la incorporación ya que los requisitos de diseño

pueden variar de manera significativa en función de los requerimientos de cada incorporación.

“La estrategia de la accesibilidad se centra en cuatro dimensiones: personas, instalaciones, procesos y productos/servicios”.

8. Los centros de enseñanza, universidades y escuelas de negocio deben facilitar la incorporación de alumnos con discapacidad en sus planes de estudios y enseñar sobre la inclusión en puestos de trabajo.

El esfuerzo de los centros de formación para graduar a personas con discapacidad debe ser mayor, tanto por aumentar el acceso a los centros formativos de personas con discapacidad como crear las condiciones para apoyar a aquellos alumnos que no han sido diagnosticados medicamente, o no son conscientes de ello. Ello facilitaría aumentar la proporción de personas con discapacidad contratadas con cualificaciones elevadas y no solo en puestos administrativos y poco cualificados en general. Las empresas intensivas en conocimientos y en innovación requieren de manera muy especial esta tipología de personal cualificado.

“Las personas con discapacidad no aplican a los puestos con cierta dificultad porque no tienen la formación académica que exige el puesto”.

9. Evitar paternalismos y sobreprotección de las personas con discapacidad, tanto desde la dirección como por parte de los empleados (puestos colaterales, colaboradores...).

Si algo se ha destacado por la mayoría de las empresas entrevistadas es evitar dar un tratamiento diferenciado a las personas con discapacidad. Las diferencias deben centrarse en crear las condiciones de trabajo necesarias comentadas en el punto siete, en el resto de momentos o acciones el trato debe ser exactamente igual que a cualquier otro trabajador de la empresa.

“Hay que preparar al resto de la plantilla para que acojan a las personas con discapacidad con naturalidad evitando paternalismos”. “Uno de los grandes riesgos de los planes de incorporación de personas con discapacidad a las plantillas son los paternalismos”.

10. Promover la incorporación de personas con discapacidad como embajadores de marca y como un valor añadido en los procesos de comunicación y marketing de las empresas.

La idea no es hacer un marketing con sensibilidad por la discapacidad de puertas hacia fuera de la empresa. Se trata de lo contrario, es decir tener una política seria y consistente de integración de personas con discapacidad dentro de la empresa y darlo a conocer al entorno como un reflejo del trabajo realizado.

“Hemos incorporado personas conocidas (Irene Villa; Teresa Perales...) como embajadores de marca, y los resultados han sido muy positivos”.

Como resumen, en la tabla 6 se muestra el decálogo de buenas prácticas:

Tabla 6. Decálogo de las mejores prácticas

GESTIÓN DE LA DISCAPACIDAD EN LA EMPRESA	
DECÁLOGO DE LAS MEJORES PRÁCTICAS	
1.	Incorporar personas con discapacidad a la plantilla para lograr enriquecer a toda la organización y generar ventajas competitivas, porque tienen talento diverso
2.	Encontrar la esponsorización de personas claves de la organización, así como el compromiso de la alta dirección.
3.	Alianzas con colaboradores externos (expertos o fundaciones) en los procesos claves.
4.	Apoyo en los momentos iniciales para favorecer la adaptación del trabajador.
5.	Acciones de sensibilización como palanca fundamental para avanzar hacia la normalización de la diversidad en el ámbito empresarial.
6.	Creación de herramientas e indicadores que permitan evaluar el impacto de las personas con discapacidad en los resultados de la compañía y en la experiencia del empleado
7.	Las empresas tienen que diseñar sus puestos de trabajo de forma inclusiva, incluyendo los que implican alta cualificación y dirección.
8.	Los centros de enseñanza, universidades y escuelas de negocio deben facilitar la incorporación de alumnos con discapacidad en sus planes de estudios y enseñar sobre la inclusión en puestos de trabajo.
9.	Evitar paternalismos y sobreprotección de las personas con discapacidad, tanto desde la dirección como por parte de los empleados (puestos colaterales, colaboradores...).
10.	Promover la incorporación de personas con discapacidad como embajadores de marca y como un valor añadido en los procesos de comunicación y marketing de las empresas.

9. Bibliografía

- Acosta, L. M., & Havriluk, L. O. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. Consejo Editorial, p. 84.
- Agudo, A. (2021). *Matar bebés por no considerarlos seres humanos*. El País Online. https://elpais.com/planeta-futuro/2021-05-10/matar-a-bebes-por-no-considerarlos-seres-humanos.html?ssm=TW_CC
- Arboledas, J. R. P., García-Lombardía, P., y de Irujo, Á. G. (2007). *Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*. IESE Business School.
- Banco Mundial (2021) *Discapacidad*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/disability>
- Barnes, C. y Oliver, M. (1993): *Disability: A Sociological Phenomenon Ignored by Sociologists*. Centre for Disability Studies, University of Leeds <https://disability-studies.leeds.ac.uk/wp-content/uploads/sites/40/library/Barnes-soc-phenomenon.pdf>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148.
- Campos, M. (2019). Cómo aplicar el machine learning a los recursos humanos. TECHEDGE. <https://www.techedgegroup.com/es/blog/como-aplicar-machine-learning-a-recursos-humanos>
- Cantos Vicent, R., Toribio Sanz, B., & Prádanos Mocha, M. (2009). Efecto Camaleón: El Arte de Gestionar la Diversidad. *Psychosocial Intervention*, 18(1), 47-55.
- Cayuela Sánchez, Salvador y Martínez-Pérez, José (2018). El dispositivo de la discapacidad en la España del tardofranquismo (1959-1975): una propuesta de análisis. *Asclepio*, 70 (2): p232. <https://doi.org/10.3989/asclepio.2018.16>
- CERSE (2014). Estrategia Española de responsabilidad Social de las Empresas. https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/07/Estrategia_Esp_RSE.pdf
- Comisión Europea COM (2001) LIBRO VERDE Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

Bruselas. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES	• Forrester, J., & Vigier, A. (2017) Diversidad e inclusión en la cultura organizacional.	• Gardey, G. S. (2007). La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. Cádiz. https://1library.co/document/zgr7l4nq-diversidad-grupos-trabajo-efectos-potenciales-posibilidades-gestion.html
• Comisión Europea (2011). Responsabilidad Social corporativa y conducta empresarial responsable. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm	• Forbes Insights (2011). Global Diversity and Inclusion Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. Forbes. https://www.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf	• Gil, I (2018). ¿Qué es la discapacidad? Evolución histórica y cultural. El Blog Fundación Adecco https://fundacionadecco.org/blog/que-es-la-discapacidad-evolucion-historica/
• De Anca, C. y Aragón, S (2019). La innodiversidad en el tejido empresarial español 2019. IE y Fundación Diversidad. https://fundaciondiversidad.com/wp-content/uploads/2020/09/Informe-InnoDiversidad_FINAL-2.pdf	• Fundación Adecco (2019) Gestión de la diversidad en la empresa: claves para gestionar la diversidad corporativa de manera estratégica. Diversidad e inclusión. https://fundacionadecco.org/azimut/gestion-de-la-diversidad-en-la-empresa/	• Gil, I (2021). Tendencias en diversidad, equidad e inclusión. Fundación Adecco Diversidad e Inclusión https://fundacionadecco.org/azimut/tendencias-en-diversidad-equidad-e-inclusion-2021/
• DISCATEL (AEERC). (2020). Guía sobre teletrabajo y discapacidad. II Edición. http://aeerc.com/images/2020/GUIA%20SOBRE%20TELETRABAJO%20Y%20DISCAPACIDAD%20RRHH%20-%20FAQS-%20RRHH.pdf	• Fundación Randstad (2019). Fundación Randstad analiza el impacto de la transformación digital en las personas con discapacidad. https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/fundacion-randstad-analiza-el-impacto-de-la-transformacion-digital-en-las-personas-con-discapacidad/	• Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). Teorías de la organización. Londres
• Ferron, D. y Lomas, A. (2020) Will HR Transformation be the thread that ties value to experiences? https://www.ey.com/en_gl/workforce/future-hr	• Fundación Once y Red Mundial De Empresas y Discapacidad de la OIT (2019). Una economía digital inclusiva para las personas con discapacidad. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/una_economia_digital_inclusiva_dhub_0.pdf	• Holocaust Memorial Day Trust (2021) Disabled People. https://www.hmd.org.uk/learn-about-the-holocaust-and-genocides/nazi-persecution/disabled-people/
• Fernández, M., et al., (2016) Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020. Serie: Monográfico n. 6, Barcelona, Observatorio de la Discapacidad Física, 35 p.	• García, J. (2019). Recursos humanos quiere a la inteligencia artificial de su lado https://retina.elpais.com/retina/2019/04/15/talento/1555328257_048499.html	• Infoempleo y Ey (2019). Talento conectado. Nuevas realidades en el mercado de trabajo. https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/publicaciones/Informe_talento_conectado_2019.pdf

- Laloux, F. (2016, April). Reinventar las organizaciones. Arpa.
- Marín-Palacios, C., Márquez, O. C., & Lohan, R. P. (2021). Review of employment and disability: bibliographic analysis. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy.
- Martínez-Vargas, J. A., & Rivera-Porras, D. (2019). Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 7(2), 77-81.
- Morales, C. E. (2006). Las prácticas eficaces en la gestión de la diversidad. Harvard Deusto business review, (142), 64-69.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. Strategic management journal, 13(S2), 39-59.
- Naciones Unidas, Asamblea General (1975). Declaración de los Derechos de los Impedidos. Resolución 3447.
- Odismet(2020). Informe 6 del Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo de la Fundación ONCE.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015). Estrategia

y plan de acción para la inclusión de la discapacidad 2014-2017. Ginebra, Suiza. <https://www.ilo.org/global/publications/lang--es/index.htm>

- Organización Mundial de la Salud (OMS) (1983). Clasificación internacional de deficiencias, discapacidades y minusvalías. Madrid: Instituto Nacional de Servicios Sociales.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2001). Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud: CIF. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales.
- Palomo, M.T. (2018) 10 tendencias en RRHH 2018 [Infografía]. ESIC <https://www.esic.edu/rethink/management/conoce-las-tendencias-en-rrhh-para-2018>
- Pascual, J.L. y Hernanz, M. (2019). II Índice de medición de la Experiencia de Empleado en España IMEX 2019. <https://www.lukkap.com/estudio/ii-indice-de-medicion-de-la-experiencia-de-empleado-en-espana/>
- Pérez, M.E. y Chabra, G. (2019). Modelos teóricos de discapacidad: un seguimiento del desarrollo histórico del concepto de discapacidad en las últimas cinco décadas. Revista Española de Discapacidad, 7 (I): 7-27.

- Pulamarin, W. D. G., & Vicente, C. M. (2020). La gestión de la diversidad en la empresa: coaching y mentoring. In Emprendimiento social, ocupación y discapacidad: II Congreso Nacional de Emprendimiento, Empleo y Discapacidad (p. 22). Servei de Comunicació i Publicacions.
- Robertson, B.J., & Rodríguez-Courel Ginzo, M. (2015). Holocracia: el nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio. Holacracy (No. 658.402 R5451h Ej. 1 024705). Empresa Activa.
- Silván, C. y Quíñez, L.M. (2020). Efectos y consecuencias de la COVID-19 entre las personas con discapacidad. Fundación Once – ODISMET. https://www.odismet.es/sites/default/files/2020-07/Informe_EstudioCOVID_19_v3_0.pdf
- Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. BOE núm. 289, de 03/12/2013. Disponible en: Página web con la referencia ‘Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre (BOE núm. 289, de 03/12/2013)
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. Journal of Managerial Issues, vol. 13 (2). 177-195.

• Rojas, J. C. (2019). El capital intelectual y el conocimiento: generando ventajas competitivas en las empresas. Revista Sinergia, 1(5), 160-168. • Sánchez-Torné, I., Morán-Álvarez, J. C. y Pérez-Lopez, J. A. (2020). “Revisión de las principales investigaciones sobre responsabilidad social corporativa y reputación”. Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, 1, 155-181 https://doi.org/10.17561/ree.v2020n1.10 • Servicio Público de Empleo Estatal SEPE (2019) Informe del Mercado de Trabajo Estatal. https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/2019/imt2019_datos2018_estatal.pdf	Once - ODISMET. [En línea: https:// www.odismet.es /sites / default/ files/2020-07/Informe_EstudioCOVID_19_v3_0.pdf]. (Fecha de consulta: 26 de enero de 2021).
• Shreve, M. (2011). The Independent Living Movement: History and Philosophy to Implementation and Practice. ILRU. https://www.ilru.org/sites/default/files/resources/il_history/IL_Movement.pdf • Silván, C. y Quíñez, L.M. (2020). Efectos y consecuencias de la COVID-19 entre las personas con discapacidad. Fundación	• Sneed, D. (2018). The Life Cycle of Disability in Ancient Greece. UCLA. https://escholarship.org/uc/item/9jg5z235 • Suárez Riveiro, J.M. (2020) Necesidades específicas de apoyo educativo. Sanz y Torres/UNED. • VSource (2020) The Evolution of Diversity in the Workplace - 2000 to 2020. https://www.vsource.io/blog/evolution-of-diversity-in-the-workplace

10. Anexos

10.1. Anexo 1

CUESTIONARIO QUANTITATIVO PREVIO

Características de la Organización - Investigación
ESIC+DCH+Inserta

Este cuestionario tiene como objetivo conocer las informaciones básicas de su organización. La información obtenida será utilizada solamente para fines académicos y de investigación, siguiendo con la normativa de protección de datos europea.

Nombre de su organización

Su nombre

¿Qué cargo ocupa en la organización?

¿Cuál es la actividad económica de la empresa?

¿Cuál es el ámbito geográfico de la empresa?

¿Cuál es el ámbito de actuación?

Nacional

Internacional

Si fuera posible informarlo, ¿cuál es la facturación de su organización?

Número de empleados en plantilla

1-10 empleados

11-49 empleados

50-250 empleados

Más de 250 empleados

Otro:

Edad media de la plantilla

Entre 20 y 30 años

Entre 30 y 40 años

Entre 40 y 50 años

Más de 50 años

Distribución según género en plantilla

Nivel de rotación de su plantilla

En la actualidad, ¿su plantilla cuenta con empleados con discapacidad?

Sí

No

En caso afirmativo, indique el número de personas.

Nivel de rotación de la plantilla con discapacidad

¿Cuáles son las ventajas competitivas más representativas de su organización?

10.2. Anexo 2

CUESTIONARIO ENTREVISTAS

DIAGNÓSTICO

- 1. Bajo su punto de vista, ¿qué es para su organización una persona con discapacidad? ¿Por qué?
- 2. ¿Qué cambios ha tenido que asumir su organización para adaptarse a la incorporación de personas con discapacidad?
- 3. ¿Cómo ha impactado en su organización la incorporación de personas con discapacidad? ¿cómo se ha gestionado esta incorporación?
- 4. ¿Existen datos o indicadores que midan el impacto de la incorporación de personas con discapacidad en la empresa (datos económicos, reputación, clima, RSC, innovación)?

INBOUND TALENT

- 1. ¿Tenéis descripción de puesto donde se especifica que pueden ser ocupados por personas con discapacidad?
- 2. ¿Considera que su organización favorece la inclusión de candidatos con discapacidad en los procesos de reclutamiento y selección? si / no ¿Cómo?
- 3. ¿Cómo realizáis los procesos de acogida de nuevos empleados con discapacidad?

- 4. ¿Garantizáis la inclusión de las personas con discapacidad en los procesos de formación, mentoring, coaching...?
- 5. ¿Han diseñado cursos y/o eventos dirigidos a toda la organización para sensibilizar y eliminar sesgos sobre la discapacidad?
- 6. ¿Garantizan programas de desarrollo de carrera con criterios objetivos para personas con discapacidad? ¿Cómo?
- 7. ¿Cómo se llevan a cabo las medidas de conciliación en su organización? ¿Han adoptado medidas específicas de conciliación para personas con discapacidad?
- 8. ¿Utilizáis personas con discapacidad como embajadores de su marca? ¿Qué medidas habéis adoptado para generar compromiso o enamorar a las personas con discapacidad?

EVALUACIÓN

- 1. ¿Qué tipos de trabajos realizan las personas con discapacidad en su empresa?
- 2. ¿Cómo se evalúa el desempeño de las personas con discapacidad?
- 3. Desde su punto de vista, ¿ha resultado beneficioso tener una plantilla con personas con discapacidad? ¿cómo habéis evaluado su impacto?

EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

- 1. ¿Cuáles son los hitos o momentos de la verdad más significativos en la experiencia del empleado con discapacidad?

¿QUÉ AÑADIRÍAS?

- 1. ¿Qué recomendaciones harías a otras empresas para que mejoren su gestión en el ámbito de las personas con discapacidad?
- 2. ¿Queda algo que puedas añadir?

