

# **Empresas inclusivas con éxito: características y buenas prácticas.**

**Cátedra Fundación Randstad - UOC,**  
Discapacidad, empleo e Innovación Social.

**Marc Badia Muntané**

En la actualidad, sólo el 19% de las empresas en España cumplen con la LGD. Algunas de las empresas que cumplen con esta norma tiene buenos resultados a pesar de los falsos mitos que circulan sobre la inclusión y la diversidad, vamos a analizar que les pasa a estas empresas y a proponer una fórmula para que el resto de las empresas puedan replicar éstas políticas.

# Índice

- Portada.	P. 1
- Índice.	P. 2
- Agradecimientos.	P. 3
- Autor del estudio.	P. 4
- Acrónimos.	P. 5
- Presentación.	P. 6
- Marco teórico. La inclusión de la diversidad en el mundo laboral en España.	P. 8
- La inclusión de la diversidad en el mundo laboral en España.	P. 8
- Conceptos y términos.	P. 8
- La inclusión como obligación (de la LISMI a la LGD).	P. 9
- Políticas inclusivas a nivel internacional.	P. 12
- Nuevo paradigma de la diversidad.	P. 16
- Marco metodológico.	P. 20
- Enfoque.	P. 20
- Objetivos y preguntas de investigación.	P. 21
- Fases de la investigación.	P. 22
- Resultados de la investigación:	P. 24
1. Empresa de restauración.	P. 27
2. Empresa de moda.	P. 30
3. Consulta de selección.	P. 32
4. Empresa de material de ortodoncia.	P. 35
5. Empresa de material de deportes.	P. 38
6. Empresa de distribución (I)	P. 41
7. Empresa de logística.	P. 43
8. Empresa de diseño gráfico.	P. 45
9. Empresa de distribución (II).	P. 48
10. Empresa de alimentación.	P. 51
- Conclusiones.	P. 58
- Propuestas.	P. 60
- Bibliografía.	P. 66
- Anexos.	P. 68

## Agradecimientos

En primer lugar, agradecer a la Cátedra Fundación Randstad-UOC la oportunidad de poder desarrollar un trabajo como el que hemos presentado, que, esperamos nos ayude a conseguir hacer de nuestra sociedad, una sociedad más inclusiva.

Agradecer a Jordi Planella la oportunidad de colaboración, el soporte, las aportaciones y la enorme paciencia que ha tenido en la elaboración del presente trabajo. Agradecer a las empresas que han hecho posible este trabajo, que, a pesar de que las hemos mantenido en el anonimato, sin su colaboración y compromiso, no hubiéramos avanzado.

Quiero dar las gracias a las personas a las que hemos acompañado de una u otra forma a lo largo de todos estos años, aprendiendo y equivocándose, acertando y disfrutándolo, a todas vosotras y a todos vosotros, este trabajo tiene un pedacito de todas y todos.

Por último, a Olga, darle las gracias por estar siempre a mi lado, poner luz y orden en el camino, en ese camino que hemos decidido caminar juntos y que se llama VIDA, sin ti, todo esto no hubiera sido posible y no tendría sentido: Gracias.

## Autor del estudio

### Marc Badia



Es licenciado en Psicología por la Universitat Ramón Llull, tiene formación en Neuropsicología Clínica y ha cursado un Posgrado en Enfermedad Mental y Alteraciones de Conducta para personas con Discapacidad Intelectual en la Universitat Internacional de Catalunya. Ha cursado un programa de Dirección de ONGs en ESADE Business School y ha realizado un Programa en Gestión de Proyectos en EADA Business School. En su trayectoria profesional lleva más de 12 años acompañando a personas en situación de discapacidad intelectual a conseguir sus objetivos laborales. Desde 2018 coordina el Servicio de Inclusión Laboral de la Fundación Catalana Síndrome de Down. A nivel docente colabora con diversas universidades como la Universidad de Barcelona, la Universidad Internacional de Valencia (VIU) o la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

## ACRÓNIMOS:

- DF: Diversidad Funcional
- INE: Instituto Nacional de Estadística
- LISMI: Ley de Integración Social del Minusválido (1982)
- LGD: Ley General de Discapacidad (2013)
- LIONDAU: Ley de Igualdad de Oportunidades, No Discriminación y Accesibilidad Universal de las personas con discapacidad (2003)
- ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
- OIT: Organización Internacional del Trabajo
- PCD: Persona con Discapacidad
- RRSS: Redes Sociales
- RSC: Responsabilidad Social Corporativa
- UN: United Nations (Naciones Unidas)

# 1. Presentación

*«Los Estados Miembros reconocen el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; esto incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad (...)».*

Artículo 27

Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPCD)

El derecho al empleo debería estar garantizado para cualquier ciudadan@ de los países firmantes de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. A pesar de ello las estadísticas nos demuestran todo lo contrario. Las personas con alguna discapacidad siguen teniendo muchísimas dificultades para acceder a empleos dignos, libremente elegidos y en entornos abiertos e inclusivos, tal y como versa el art. 27 de dicha Convención. Los estados miembros firmantes, entre los que se encuentra el estado español, han hecho modificaciones en sus legislaciones, han introducido cambios para fomentar el empleo para todas las personas, han dedicado tiempo y recursos para que las empresas puedan beneficiarse del talento de las personas diversas en sus equipos.

A pesar de estos esfuerzos y a pesar de generar normativas que obligan a las empresas, ya sean públicas o privadas, a incorporar a personas con alguna situación de discapacidad entre sus miembros, sigue habiendo muchas empresas que todavía no lo han hecho, ¿A que se debe? ¿Por qué algunas empresas no se dan cuenta de lo que les podrían aportar las personas con diversidad funcional a sus balances?

El presente trabajo pretende ofrecer algunos ejemplos de empresas que han conseguido incorporar al equipo humano que las forman, numerosas personas con perfiles muy diversos y ello no ha supuesto ninguna dificultad. En muchos casos ha sucedido todo lo contrario. Muchos estudios demuestran que la contratación de personas con discapacidad mejora la productividad, mejora el sentido de compromiso de los compañeros, hace que suba la productividad de los empleados y, al final, esto se traduce o puede traducir en mejores resultados económicos para las empresas.

Según Enrico Montobbio (2003) la entrada al mundo laboral, para las personas con alguna situación de discapacidad, supone la entrada al mundo de los adultos. Dejemos pues que estas personas se conviertan en personas adultas, dejemos que se conviertan en ciudadanos de pleno derecho, en ciudadanos activos que aportan valor como el resto de los ciudadanos.

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar a las empresas o a las personas que deciden montar una empresa y que todavía no se ha “atrevido” a contratar a personas con discapacidad, que hay elementos les pueden ayudar a hacerlo de forma exitosa, es lo que hemos intentado demostrar con las experiencias que les presentamos.

Esperamos que al final la lectura de este trabajo, algunas de las dudas presentadas estén resueltas o camino de estarlo, y que aquellos/as empresarios/as que, a pesar de tener que cumplir una normativa, a pesar de saber que existen elementos que le pueden ayudar a conseguir que su empresa sea una empresa inclusiva y exitosa, decidan aplicar los cambios oportunos en sus entidades para hacer de esta una sociedad más inclusiva.

## 2. Marco teórico.

*Tenemos una gran ventaja: las personas que en algún momento de nuestra vida hemos sufrido algún tipo de discapacidad jugamos con ventaja. Ese es el gran secreto, en un momento de nuestra vida nos hemos tenido que superar, hemos tenido que intentar llegar a un punto al que pensabas que jamás lograrías llegar. Y he escrito 'pensabas', porque si lo consigues, es que lo has soñado. Soñar te abre las puertas a intentarlo.*

VVAA (2009). *Polo Sur sin límites. La capacidad de los discapacitados*. Barcelona: Plataforma editorial, pág. 201.

### 2.1. La inclusión de la diversidad en el mundo laboral en España:

#### 2.1.1. Conceptos y términos

Antes de profundizar en el estudio de la inclusión de la diversidad en el mundo laboral en España y de cómo conseguir que nuestras empresas sean más inclusivas, hemos considerado oportuno hacer unas consideraciones previas en cuanto a los términos y conceptos empleados a lo largo del presente trabajo, de modo que, les presentamos los términos que vamos a utilizar aleatoriamente en el transcurso del mismo.

- *Discapacidad*, Según la RAE<sup>1</sup> se entiende por discapacidad “la situación de la persona que por sus condiciones físicas o mentales duraderas se enfrenta con notables barreras de acceso a su participación social”
- *Personas en situación de discapacidad o personas con discapacidad*: Entendemos que esta categoría define al grupo de personas con un reconocimiento legal de una condición de discapacidad ya sea física, intelectual, sensorial o por condiciones de salud mental.
- *Diversidad*, según Naciones Unidas<sup>2</sup> “la diversidad se manifiesta de muchas formas, generalmente se piensa en ella en términos de atributos demográficos -diferencias de edad, raza, género, discapacidad, orientación sexual-, así como de atributos culturales -diferencias en habilidades personales, religión, idioma, nivel de educación, competencias o estructura familiar-. La diversidad en términos de antecedentes, experiencia profesional, especialización, estilo de vida, valores, cultura, así como clase social, es un patrón que prevalece”.
- *Diversidad funcional*<sup>3</sup>, entendido como “un funcionamiento (en las actividades de la vida diaria o en relación con otros aspectos) diferente, diverso, pero no por ello negativo ni “marginal”, tal y como lo definieron en el foro de vida independiente en 2005”.

<sup>1</sup> <https://dle.rae.es/discapacidad?m=form>

<sup>2</sup> Casanova. (2021). *El Poder de la Diferencia: La Diversidad Como Valor Estratégico de la Empresa*.

<sup>3</sup> Lobato, M y Romañach, J. (2005), FVI.

- *Inclusión*, como dice Verna Myers<sup>4</sup> la inclusión se podría entender con una de sus frases más célebres:

”Integración significa que te inviten a un baile, inclusión significa que te inviten a bailar”

Consideramos importante hacer esta aclaración para dejar constancia de cuáles serán las acepciones en las que nos basaremos a lo largo del trabajo.

## **2.2.La inclusión como obligación (de la LISMI a la LGD)**

En el año 1978 se aprueba la Constitución Española, y aunque de forma primeriza y poco desarrollada, en los artículos 14 y 49 ya se hace referencia a ello. En el primero, se afirma que “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”. Y en el artículo 49 que:

“1)Las personas con discapacidad son titulares de los derechos y deberes previstos en este Título en condiciones de libertad e igualdad real y efectiva, sin que pueda producirse discriminación. 2)Los poderes públicos realizarán las políticas necesarias para garantizar la plena autonomía personal e inclusión social de las personas con discapacidad. Estas políticas respetarán su libertad de elección y preferencias, y serán adoptadas con la participación de las organizaciones representativas de personas con discapacidad en los términos que establezcan las leyes. Se atenderán particularmente las necesidades específicas de las mujeres y niñas con discapacidad. 3) Se regulará la especial protección de las personas con discapacidad para el pleno ejercicio de sus derechos y deberes. 4)Las personas con discapacidad gozan de la protección prevista en los tratados internacionales ratificados por España que velan por sus derechos”<sup>5</sup>.

Los poderes públicos realizarán una política de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de las personas con discapacidad física, sensorial y psíquica a las que prestarán la atención especializada que requieran y los ampararán especialmente para el disfrute de los derechos que este Título otorga a todos los ciudadanos. Ambos artículos de la Constitución (14 y 49) plantean ya una mirada de cambio, y en parte preparan el camino de la futura LISMI, aprobada cuatro años más tarde. Es cierto que la terminología al uso, leída desde nuestro tiempo, queda alejada de la realidad pero esos primeros pasos son, en realidad, los cimientos de muchos proyectos de empresas inclusivas.

En el año 1982 se aprobaba en el Parlamento Español la primera ley que regulaba el acceso al mundo laboral para las personas con discapacidad en España en su historia reciente. La que se conoce como LISMI<sup>6</sup> (cuyas siglas significan ley de integración social de los minusválidos) fue la primera ley aprobada por unanimidad de todas las fuerzas políticas

---

<sup>4</sup> <https://www.vernamyers.com/>

<sup>5</sup> <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/110521-enlace-constitucion.aspx>

<sup>6</sup> Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos

presentes en el arco parlamentario en la historia democrática de España y en ella, se establecían por primera vez las medidas para el fomento, la creación y el acompañamiento laboral de personas con discapacidad.

En su momento fue una ley muy innovadora, puesto que introducía la obligatoriedad de todas aquellas empresas con un número de trabajadores mayor de 50 personas a incorporar en sus equipos a personas con discapacidad. En concreto, se exigía dichas empresas a incorporar un 2% de sus trabajadores con algún tipo de situación de discapacidad, lo que más adelante algunos autores como Garbat<sup>7</sup> (2013), le llamarían el sistema de cuotas.

Unos años más tarde se pudo comprobar las dificultades de acceso al mercado laboral de las personas con discapacidad, a pesar de esta normativa de obligado cumplimiento, puesto que muchas de las empresas no lo cumplían, de ahí que el gobierno español decidiera, en el año 2000, hacer una reformulación de dicha ley con la creación de unas medidas alternativas para el cumplimiento de la misma a través del Real Decreto 27/2000<sup>8</sup>, así, se daba a las empresas la posibilidad de cumplir con la LISMI a través de estas medidas alternativas, que, en el fondo, era otra forma de generar empleo para las personas con discapacidad. Unos años más tarde en España se formuló la ley 51/2003 de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad (LIONDAU)<sup>9</sup>, cuyo objetivo no era otro que el de complementar la LISMI e impulsar políticas de equiparación de las personas con discapacidad mediante tres ejes, que fundamentalmente eran: la lucha contra la discriminación, la acción positiva y la accesibilidad universal.

De forma más concreta, esta ley introducía el concepto de accesibilidad y de los diferentes tipos de barreras, facilita la modificación y actualización del código técnico de edificación, defendía el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación y abordaba cuestiones como las condiciones básicas de accesibilidad en la utilización de tecnologías productos y servicios relacionados con la sociedad de la información y los medios de comunicación social; el acceso y utilización de los medios de transporte; el acceso y utilización de los espacios públicos urbanizados; el currículo formativo sobre accesibilidad universal y formación de profesionales en la materia; y la futura regulación de la lengua de signos con el fin de garantizar el aprendizaje y el acceso a la información y comunicación de las personas sordas y con discapacidad auditiva.

En este punto de nuestro recorrido histórico por la normativa estatal que fomenta la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el mundo laboral debemos hacer un paréntesis,

---

<sup>7</sup> Garbat, M. (2013), European Policy Models of Employment of people with disabilities, *Journal of Social Research & Policy*, Vol.4, Issue 1.

<sup>8</sup> Real Decreto 27/2000, de 14 de enero, por el que se establecen medidas alternativas de carácter excepcional al cumplimiento de la cuota de reserva del 2 por 100 en favor de trabajadores discapacitados en empresas de 50 o más trabajadores.

<sup>9</sup> Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

un breve paréntesis, puesto que en 2006 se produce uno de los principales hitos en la lucha por la igualdad de oportunidades y por el cambio de actitudes hacia la discapacidad al aprobarse, en la sede de Naciones Unidas, en Nueva York, la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas Con Discapacidad<sup>10</sup>, esto fue el 13 de diciembre de 2006. Esta convención, la primera del siglo XXI, supone el reconocimiento de las personas con discapacidad después de transitar por un estado de marginación y exclusión histórico, a través de un instrumento de derecho internacional. Este documento, ordenado en 50 artículos, recoge los principios que rigen su aplicación, derechos dirigidos a promover y proteger la libertad, la igualdad y la dignidad de las personas con discapacidad como ciudadanos de pleno derecho.

A pesar de que el Estado español ratifica dicha convención en el año 2007 y entra en vigor en 2008 en el ordenamiento jurídico español, no es hasta 2013 cuando se ven algunos cambios a nivel legislativo, en concreto el Real decreto 1/2013 de 29 de noviembre, por el que se aprueba la que se conoce como la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y su inclusión social, (LGD)<sup>11</sup>, esta trata de ajustarse a la Convención de los derechos de las personas con discapacidad de 2006.

Para adaptarse a la convención, establece varios ejes, el primero de ellos es el derecho a la educación inclusiva, gratuita, de calidad y en igualdad de condiciones en relación a las demás personas, el segundo, es el derecho a que todas las personas puedan vivir de forma independiente a través de la accesibilidad a diferentes entornos, procesos, bienes, productos y servicios, como el transporte, la información, así como a los medios de comunicación social y en el empleo; el tercer eje sería el derecho al trabajo con garantías de igualdad de trato y oportunidades, a partir de diferentes tipos de empleo, y aquí se establecen 3 tipos accesos al empleo, qué serían:

- Empleo ordinario (tanto en empresas privadas como en las administraciones públicas).
- Empleo protegido en centros especiales de empleo y enclaves laborales.
- Empleo autónomo.

El cuarto de los ejes corresponde al derecho de toda persona con discapacidad a la protección social entendido como el derecho a los servicios y prestaciones sociales dirigidos al desarrollo de su personalidad, su inclusión en la comunidad para aumentar su calidad de vida y su bienestar social. Por último, el quinto eje se centra en el derecho a la participación en los asuntos públicos, eso quiere decir participación en la vida política y en la vida pública.

En la actualidad, podemos afirmar que la legislación española ha ido avanzando para adecuarse a los cambios normativos que nos venían impuestos por las convenciones internacionales, también por la propias demandas de los colectivos implicados, que tras años

---

<sup>10</sup> Organización de las Naciones Unidas. Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, 2006.

<sup>11</sup> 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 3 de diciembre de 2013).

de lucha y movilización, han conseguido ajustar la mirada del resto de la sociedad y por último, porque algunas organizaciones, entre ellas algunas que pertenecen al tercer sector, se han preocupado de defender los derechos de las personas en situación de discapacidad o riesgo de exclusión social.

¿Podemos decir que está todo hecho?, sin duda NO, nos queda mucho trabajo por hacer, un ejemplo reside en el ámbito laboral, ¿si hemos avanzado tanto política y legislativamente en la inclusión laboral de perfiles diversos en el mundo laboral, porque la tasa de empleo de este colectivo, el de las personas con alguna situación de discapacidades es tan bajo en relación al resto de la población? ¿qué dificultades tienen las personas para poder acceder a un empleo? Y las empresas, ¿Por qué no incorporan perfiles diversos en sus equipos? ¿Porque sólo un 19% de las empresas cumplían con la LGD en 2016?. En el estudio elaborado por LEIALTA a lo largo del año 2015 se llegó a la conclusión que: “la mayoría de las empresas españolas no cumple con la LISMI (81%) y que la razón principal es que la desconocen. Es necesaria una labor más intensa de información a las empresas por parte de instituciones públicas y organismos privados”<sup>12</sup>.

¿Esto solo pasa en nuestro país? Para intentar resolver a éstas y otras muchas preguntas como ésta, vamos a avanzar en nuestro trabajo, y, el siguiente elemento que vamos a analizar es la situación a nivel internacional, ¿se encuentran el resto de los países de la UE en la misma situación? ¿Y otros países?

### 2.3. Políticas inclusivas a nivel internacional

A nivel internacional la información que hemos recopilado se puede dividir en dos grandes bloques, aquellas políticas que tienen lugar en países europeos y, por otro lado, aquellas políticas que encontramos en otros de los países desarrollados cómo podría ser Estados Unidos, Gran Bretaña etc.

A nivel internacional, podríamos hablar de que las políticas establecidas por los diferentes países podrían basarse en varios enfoques, algunos países han optado por un sistema de cuotas, como sería el caso de España, o bien favorecer la inclusión laboral de los perfiles diversos a través de legislaciones que defienden la no discriminación por situaciones de discapacidad o situaciones parecidas y, en último lugar, hay países que han orientado sus políticas en favorecer la motivación de contratación a las empresas.

Si partimos de las informaciones generales que ofrece United Nations, nos damos cuenta de una relevante cifra: “Según se estima, unos 386 millones de personas en edad de trabajar son discapacitadas, dice la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El desempleo alcanza hasta un 80% en algunos países. A menudo los empleadores suponen que las personas con

---

<sup>12</sup> La cifra surge del estudio elaborado por la consultora LEIALTA (2015) Cumplimiento de la LGD. (antigua LISMI). <https://www.leialta.com/blog-de-empresa-familiar/cumplimiento-de-la-lismi/>. También se refiere extensamente a ello Durán: Durán, R. (2016). Cinco días: El 81% de las empresas no cumple la ley de discapacidad.

discapacidad no pueden trabajar”<sup>13</sup>. Pensar en una situación de desempleo del 80% de los trabajadores con discapacidad implica que deben desplegarse múltiples estrategias para revertir dicha situación. Con dicha finalidad, desde Naciones Unidas se ha trabajado para conseguir mejores oportunidades y condiciones para los trabajadores con discapacidad. Un ejemplo de ello es la *Guía para empresas sobre los derechos de las personas con discapacidad* (UN, 2018) donde se propone articular cuestiones como: a) ajustes razonables; b) sistemas de cuota de reserva de puestos de trabajo; c) auto cocimiento de datos por parte de cada empresa, etc. La Unión Europea, preveía en 2019 que “para 2020, una quinta parte de la población de la UE tendrá alguna forma de discapacidad. La UE y sus Estados miembros se han comprometido a mejorar la situación social y económica de las personas con discapacidad, tomando como guía la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE y el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea”<sup>14</sup>. Para trabajar en la perspectiva de promover el acceso a una vida digna de los ciudadanos europeos con discapacidad, y en especial su acceso al trabajo, se han desarrollado distintas iniciativas, entre las cuales cabe destacar: b) Igualdad de trato en el empleo y la ocupación a la luz de la CNUDPD (10 de marzo de 2021); b) Estrategia sobre los derechos de las personas con discapacidad (3 de marzo de 2021). Dichas políticas pueden ser consideradas como *frameworks* o paraguas de las políticas de cada país concreto.

En la actualidad, tal y como nos indica Katharina Vonholt<sup>15</sup> que países como Alemania, Francia, Austria, Bélgica, Italia, España y Polonia utilizan el sistema de cuotas reservadas para personas con discapacidad en los equipos de trabajo que componen las empresas para emplear un mínimo porcentaje. Estas cuotas de reserva pueden oscilar entre el 2% de España hasta el 7% de Italia. Además de estos sistemas de cuota de reserva, las diferentes legislaciones nacionales establecen unos criterios en función del tamaño de la empresa o de si es de un sector público o privado, por ejemplo: en Francia se deben contratar a personas con discapacidad siempre que la empresa tenga un número de más de 20 empleados y la proporción según la ley francesa debe ser del 6%; en España, las empresas privadas están obligadas a contratar un 2% de sus plantillas con personas con discapacidad cuando el número total de empleados de la empresa es mayor de 50, en cambio, en las administraciones públicas este porcentaje crece hasta el 5%<sup>16</sup>.

Otros países tienen un sistema de cuotas más progresivo, como por ejemplo, Serbia que para las empresas privadas establece un porcentaje de trabajadores con discapacidad a incorporar de manera más progresiva, aquellas empresas que tengan entre 20 a 49 trabajadores tienen la obligación de incorporar a una persona, para las empresas de más de 50 trabajadores tienen la obligación de incorporar a dos personas y las empresas de más de 100 trabajadores tienen la obligación de incorporar a 3 personas con una situación de discapacidad, otro

<sup>13</sup> <https://www.un.org/development/desa/disabilities-es/discapacidad-y-empleo.html>

<sup>14</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=es&catId=1137>

<sup>15</sup> Vornholt, K. Et al (2018), Disability and employment – overview and highlights, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

<sup>16</sup> En la tabla 1 de los anexos de este estudio se pueden consultar los datos del resto de países analizados.

ejemplo sería podría ser Italia, pero en el caso del país transalpino las empresas que tienen entre 15 y 35 trabajadores tienen la obligación de contratar a una persona, aquellas empresas que tengan entre 36 y 50 trabajadores tienen la obligación de contratar a dos empleados con discapacidad y para las empresas con más de 50 trabajadores la legislación italiana prevé la contratación de un 7% de las de personas con discapacidad. Más allá del sistema de cuotas, hay otros países en donde la contratación de personas en situación de discapacidad está basada en los derechos civiles.

¿Qué significa esto? Esto significa que se tiene que contratar a personas con discapacidad porque estas tienen el derecho de trabajar y de tener las mismas oportunidades en el mercado de trabajo que el resto de ciudadanos; un ejemplo, en Gran Bretaña o Irlanda, que basan sus políticas en las leyes antidiscriminación formuladas a mediados de los años 90, estas leyes tienen capítulos especiales prohibiendo la discriminación contra las personas con discapacidad en todos los aspectos de los procesos de empleo o de búsqueda de él.

Estas leyes requieren a los empleadores o empresas que faciliten las condiciones apropiadas para los empleados con discapacidad para desarrollar sus obligaciones en el puesto de trabajo. Tanto en la primera propuesta, sistema de cuotas, como en la segunda propuesta, hay un elemento en común, que las empresas que no cumplan con los requisitos establecidos pueden ser sancionadas. El gobierno se intenta asegurar así que las empresas se vean en la obligación de contratar a perfiles diversos, aunque ello suponga a veces generar un “rechazo” a estos nuevos trabajadores como señala Mercado García et al (2013)<sup>17</sup>. Las penalizaciones varían en función de la legislación pertinente, en Bélgica, por ejemplo, se pagan unas tasas determinadas por las autoridades locales, igual que en Italia, mientras que en Alemania se pagan unas sanciones determinadas por ley. En España, a pesar de que es de obligado cumplimiento y hay unas sanciones establecidas, según la propia ley, las sanciones leves pueden oscilar entre 301 y los 6.000€, y las más graves oscilar entre 600.000 y 1.000.000 de euros, resulta sorprendente que un 81% de empresas no cumplan con esta ley y no tengan consecuencias.

En la Tabla 2 de los anexos su pueden encontrar a otros países europeos y de otras partes del mundo que han apostado por legislar desde esta visión a favor de las personas con discapacidad para que estas puedan acceder al empleo, contemplándose en base a los derechos civiles.

Como se puede apreciar en dicha tabla, sobre todo, Estados Unidos de América y Canadá tienen una mayor tradición de respeto de los derechos civiles, puesto que respectivamente, la “Americans with Disabilities Act” (1990)<sup>18</sup> de EEUU y la “Employment Equity Act”(1995)<sup>19</sup> de Canadá son muy anteriores incluso a la aparición de la convención de NNUU del año 2006. Estas leyes prohibían cualquier tipo de discriminación contra las personas con discapacidad en todas las cuestiones relacionadas con el empleo por ejemplo la contratación el salario o los beneficios derivados de una ocupación. Esta tradición tiene muchos aspectos parecidos

<sup>17</sup> Mercado García, E. et al (2013). Avanzando hacia la igualdad de oportunidades en la inclusión socio laboral de las personas con discapacidad. *Cuadernos de trabajo social*

<sup>18</sup> <https://adata.org/learn-about-ada>

<sup>19</sup> <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/e-5.401/FullText.html>

con lo que nos hemos encontrado con lo que pasa en Gran Bretaña e Irlanda respectivamente, que hemos comentado con anterioridad.

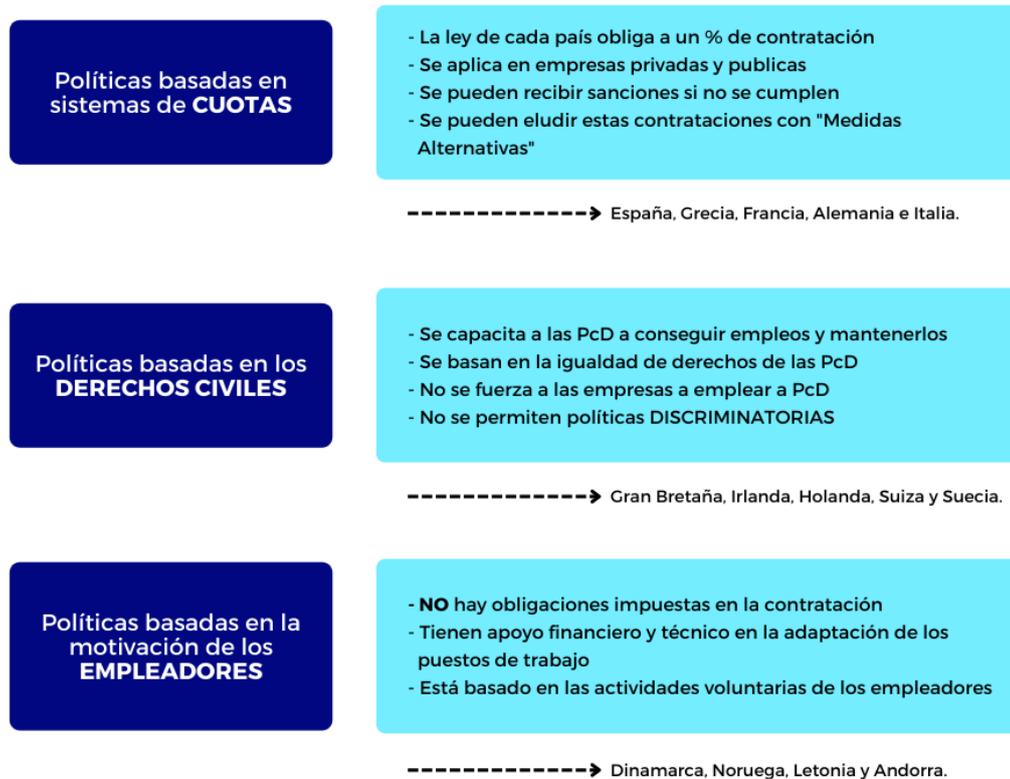
Por último, hemos encontrado una tercera vía para fomentar la contratación de personas con discapacidad en los entornos ordinarios de empleo, que es la que algunos autores como Garbat (2013) llaman “las políticas de empleo basadas en la motivación de los empleadores”. A diferencia de las opciones anteriores, estas políticas no obligan a los empleadores a ningún cumplimiento de ninguna cuota, ni imponen sanciones de ningún tipo, pero se basan principalmente en dos principios, que son:

- Principio de compensación, donde la sociedad debería compensar a las personas con discapacidad por la pérdida de oportunidades de ganar dinero debido a una baja productividad y capacitarlos para usar sus habilidades.
- Principio de Responsabilidad Sectorial: que urge a cada uno de los sectores públicos a responsabilizarse de sus propios asuntos, en el sentido de que las municipalidades, deben ser un ejemplo para seguir en la contratación de personas con discapacidad.

Podemos ver este tipo de políticas sobre todo en países del norte de Europa como Noruega, Dinamarca o Letonia, pero también hay pequeños estados en el sur de Europa que tienen estas políticas como Andorra, Chipre o Mónaco. Para más información consultar la Tabla 3 en los anexos.

En conclusión, podemos resumir que tenemos tres grandes aproximaciones a la hora de proponer políticas para favorecer la inclusión laboral de las personas con discapacidad en el mercado de trabajo abierto, que se resumiría en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Políticas para la Inclusión Laboral de PcD en el mercado laboral ordinario en países de Europa



Fuente: Elaboración Propia

## 2.4. Nuevo paradigma de la diversidad

Quería empezar este apartado compartiendo una parte de un manifiesto que se redactó en 2009, en concreto el último párrafo del mismo por su fuerza y claridad expositiva. Sus autores fueron el Grupo de Investigación, Análisis y Trabajo (GIAT) sobre Discapacidad de la Fundación Isonomía para la Igualdad de Oportunidades, de la Universidad Jaime I de Castellón, en el marco del día internacional de las personas con discapacidad, que se celebra anualmente el día 3 de diciembre, y que decía:

*“El mundo está en crisis, y, tal vez, siempre lo estará. Pero hablar de crisis ahora mismo es referirse al crac económico que nos está afectando. Sin embargo, para algunos colectivos, la crisis es permanente y nos perjudica más que a otros. Las personas con diversidad funcional estamos metidas en este paquete. Un ejemplo es el paro que no para de crecer y que para las personas con algún tipo de deficiencia se agudiza aún más. En la provincia de Castellón, el 70% de las 25.000 personas con diversidad funcional en edad laboral estamos paradas. Si, hablar de esto ahora que hay tantas familias al borde del abismo porque todos sus miembros están en el paro, tal vez suene extravagante, pero es que, cuando pase esta crisis y la economía vuelva a crecer y los puestos de trabajo se multipliquen otra vez, las mujeres y los hombres con alguna diversidad funcional continuaremos en el paro. Muchos empresarios, cuando ven una persona en silla de ruedas, con muletas, con un bastón blanco o que*

*saluda sin palabras, o alguien con alguna diversidad intelectual o mental leve, entra por la puerta para pedir un empleo, solo ven la silla de ruedas, las muletas, el bastón blanco, el silencio o los rasgos de esa persona, y no se molestan en descubrir las capacidades que pueden tener.*

*El concepto que tiene la sociedad sobre las personas con diversidad funcional debe empezar a cambiar. Empezando por las mismas personas implicadas y sus familias, tutores y tutoras, amistades, medios de comunicación, personal político y administrativo, etc. Todas y todos tenemos capacidad de hacer muchas cosas, pero cada una a su ritmo y con los productos de apoyo y adaptaciones que sean necesarios. Así, el resto de las ciudadanas y los ciudadanos que integran la sociedad tomarán conciencia que, si ellas no nos ponen barreras físicas y sociales, nosotros y nosotras no seremos personas discapacitadas.”<sup>20</sup>*

Parece que la realidad de las personas en situación de discapacidad no ha variado significativamente en estos casi trece años, puesto que parte del relato sigue muy vigente en la actualidad, sobre todo aquello que concierne a la baja tasa de empleo de las personas con discapacidad. Por otro lado, está claro que el modelo conceptual en torno a la discapacidad ha evolucionado mucho en los últimos años, décadas, afortunadamente.

Vamos a hacer un breve y fugaz repaso por la evolución de la concepción de las personas con discapacidad en el último medio siglo.

Hemos pasado de un modelo denominado “médico”<sup>21</sup>, que creció en la primera mitad del siglo XX, pero que tuvo mucha influencia a lo largo de todo el siglo pasado hasta que, a finales de los años sesenta y principios de los setenta en EE.UU. surgió una nueva corriente de pensamiento, el “Movimiento para la Vida Independiente”, que cuestiona los preceptos que se habían impuesto hasta ese momento.

El modelo médico consideraba “la discapacidad como una condición negativa de la salud individual de las personas afectadas, producida por deficiencias orgánicas que pueden ser físicas, psíquicas o sensoriales” Toboso Martin (2018); mientras que este nuevo paradigma desplazaba el origen de la discapacidad a situaciones sociales, en las que no se tenía en cuenta las características de las personas con discapacidad. De este modo, estas personas podrían verse excluidas de muchos entornos debido a barreras físicas, sensoriales o cognitivas. Como explica Toboso Martin (2018), el modelo social, que es como empezó a denominarse la nueva forma de pensar, interpretaba la discapacidad como un producto de una sociedad discapacitante, y no el resultado de deficiencias ni patologías del cuerpo.

Este elemento precisamente, el perder de vista la corporeidad, el cuerpo, le supuso muchas críticas a este modelo social, que pretendía destronar al modelo médico. Al ver como esta forma de entender la realidad de las personas con discapacidad no contemplaba todas las dimensiones de la persona, a principios del siglo XXI, empezaron a aparecer algunas voces

---

<sup>20</sup> Modelo Social de la Discapacidad (2009). GIAT 09. Fundación Isonomía. Universitat Jaume I Castellón

<sup>21</sup> Toboso y Martin (2018), “Diversidad funcional: hacia un nuevo paradigma en los estudios y en las políticas sobre discapacidad”,

críticas con este nuevo paradigma social puesto que no se puede obviar las características individuales corporales para relacionarnos con los entornos en que cada uno de nosotros se desenvuelve, es decir, este modelo social, pasaba por alto el hecho de que nuestras capacidades están tan condicionadas por nuestras características corporales como por los requerimientos del entorno y del contexto social.

En cierto modo, se dio un elemento común en ambos planteamientos, que fue el hecho de que en ambos casos se ignoraba alguna característica de las personas con discapacidad, en el caso del modelo médico, que estas tenían una relación con sus entornos inmediatos, y que, en muchas ocasiones, estos eran los que resultaban incapacitantes, y, por otro lado, el modelo social, ignoró las condiciones físicas (cuerpo) de las personas con discapacidad desplazando la causa de la discapacidad en los entornos relacionales o sociales únicamente.

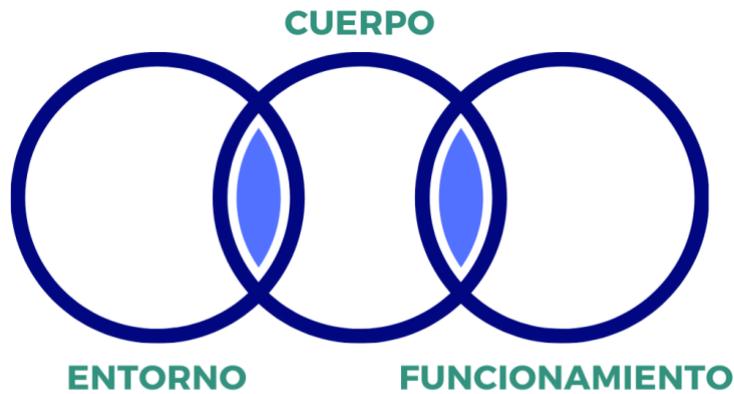
Es en los primeros años del siglo XXI, que van surgiendo voces que pretenden dejar de lado los componentes capacitistas de los modelos anteriores, puesto que uno (el médico) se centra en las capacidades físicas y el otro (el social), se focaliza en la capacidad de participación en la sociedad, pretenden dejar de lado estos componentes dicotómicos entre capacidad y discapacidad. Este nuevo paradigma, el paradigma de la diversidad, pretende ofrecer a las personas un concepto que va más allá de la capacidad, pretende dar la posibilidad de construir una identidad no negativa, tal y como lo definen Romañach y Lobato (2005), va tomando forma el concepto de la diversidad funcional (DF).

Como lo definen estos autores, la DF se basa “en el hecho de considerar valiosas todas las expresiones diferentes de funcionamiento posibles, al entender, que cada persona incorpora un modo **particular** y propio de funcionamiento”. Además, se estima que todas estas expresiones son valiosas y enriquecen a toda la sociedad, por lo que hay que respetarlas y garantizar la expresión de todas sus formas. Es en este contexto que aparece en Nueva York, en 2006, la convención de los derechos de las personas con discapacidad, para consolidar que estas expresiones de funcionamiento personal diferente lleguen a ser consideradas una forma más de diversidad humana, y se las valore, respete y formen parte de la riqueza de nuestra especie.

El enfoque de la Diversidad Funcional aboga por tomar en consideración todas las formas de funcionamiento. Tiene en cuenta que cada persona, en función de su cuerpo y del entorno en que se encuentre tiene un funcionamiento concreto que varía de persona a persona, incluso que puede variar en el tiempo en la misma persona, es decir en una época de su vida, puede tener un funcionamiento concreto y en otra época, funcionar de modo diferente por el simple hecho que han cambiado algunas de sus circunstancias.

Es aquí donde el paradigma de la diversidad puede ser aplicado no sólo a las personas con discapacidad, sino que puede extrapolarse a otros colectivos, por ejemplo, a los niños, a las personas mayores o cualquier grupo que tengan un funcionamiento que no encaje en el estándar estadísticamente mayoritario.

Gráfico 2. Modelo de elementos que interrelacionan en el Paradigma de la DF



**Fuente:**

Elaboración Propia

En palabras de Rodríguez y Ferreira (2010)<sup>22</sup> “las sociedades occidentales avanzadas se han instalado en la “lógica de la diversidad”: nos hemos acostumbrado a vivir y convivir con lo diverso; diversidad de etnias, de culturas, de credos religiosos, de ideologías políticas, de condiciones sociolaborales, etc.; todas estas diversidades coexisten en dichas sociedades; lo “diferente” es lo habitual, lo heterogéneo es lo “cotidiano”. De modo que, la sociedad actual, está repleta de condiciones diversas, esto es lo que nos llevará a valorar diferentes iniciativas de empresas para fomentar la inclusión y la diversidad en sus equipos humanos.

---

<sup>22</sup> Rodríguez, S. y M. A. V. Ferreira (2010): “Desde la dis-capacidad hacia la diversidad funcional”, Revista Internacional de Sociología, vol. 68. N° 2, 289-309

## 3.Marco Metodológico

*Definir el problema es entrar en contacto con él, no delimitar sus fronteras. Definir, por tanto, no es delimitar, rodear, circunscribir con precisión un problema, sino situarse, orientarse, sumergirse, acercarse, contactar con el núcleo, el foco, el centro del mismo.*

J. I. Ruiz Olabuénaga (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, pág. 53.

### 3.1.Enfoque

A lo largo del proceso de investigación se ha seguido una metodología cualitativa. Esta metodología se ha concretado de la forma siguiente:



a) *Análisis de la literatura existente:* I) en especial normativas legales, II) artículos relacionados con la inclusión laboral de personas con discapacidad -tanto en España como en otros contextos internacionales-, III) documentos de estrategias y proyectos de acompañamiento laboral, IV) así como publicaciones que abordan casos de inclusión laboral en la diversidad y estudios multisectoriales sobre el análisis de la RSC en grandes empresas. Entre otras revisiones se ha revisado (como formato analítico) el *Listado Forbes de empresas amigables* (2021) o el *Informe Variable 2022* elaborado por Intrama.

b) *Estudios de casos de éxito y buenas prácticas:* por otro lado, también hemos recorrido la experiencia profesional de un equipo de trabajo que aporta más de 25 años de experiencia en proyectos de inclusión laboral con colectivos diversos para presentar algunas iniciativas

concretas de casos de éxito. Esta parte de la investigación ha seguido el enfoque y la perspectiva del estudio de casos (basado en la selección de buenas prácticas en procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad). Hemos llevado a cabo el estudio de casos desde la perspectiva interpretativa, con la finalidad de comprender cada una de las situaciones que pueden considerarse como “éxito inclusivo” y poder desarrollar categorías analíticas. Hemos escogido esta modalidad porque suele estar vinculada con la experiencia del investigador, se trata de algo contextualizado, llega a estar más desarrollado que los datos parciales y finalmente, está basado en poblaciones de referencia para el lector (Stake, 1967)<sup>23</sup>. En este proceso hemos identificado tanto lo particular como lo común de cada uno de los casos estudiados. El estudio de casos, como metodología, permite llevar a cabo un proceso analítico de aquellas experiencias que cumplen un conjunto de requisitos y criterios. Para el presente estudio, estos han sido:

- a) *Relevancia*: ser un proyecto representativo de proyectos y acciones inclusividad laboral para nuestro estudio.
- b) *Éxito*: se trata de proyectos que deben haber tenido éxito en los procedimientos de inclusión de personas con discapacidad
- c) *Replicable*: posibilidad que la experiencia sea replicable a otras organizaciones y otros contextos
- d) *Sostenible*: proyectos y experiencias que sean sostenibles
- e) *Innovador*: proyectos y experiencias que hayan introducido cuestiones innovadoras en procesos de inclusión laboral.

A partir del marco teórico en el que hemos ubicado la investigación hemos llevado a cabo el análisis de las informaciones recogidas y segmentadas. La codificación de las informaciones se ha realizado a partir de distintas categorías analíticas. Las categorías nos han servido para desarrollar un sistema de interrelación que nos ha permitido el ejercicio de la comprensión global de las narrativas y de los distintos textos estudiados. A partir del análisis de estas fuentes documentales y experienciales se ha llevado a cabo un trabajo de categorización de las informaciones que iban generando.

### 3.2. Objetivos y preguntas de investigación

La presente investigación pretende ofrecer respuestas a alguno de los aspectos más importantes en la contratación de personas con discapacidad por partes de las organizaciones y que se reflejan en las preguntas que han guiado el proceso investigativo:

- a-¿Por qué algunas empresas se han convertido en defensoras de la inclusión y han ido más allá de la norma vigente, (LGD), en lo que se refiere a la contratación de personas con discapacidad?
- b-¿Qué podemos aprender de estas experiencias de empresas inclusivas?

---

23 STAKE, R. (1967). The contenance of educational evaluation. Teachers College Record, 68 (79), 523-540.

c-¿Podemos elaborar un guión de buenas prácticas basadas en la evidencia para hacer que las empresas que lo deseen puedan hacer de la inclusión un estandarte?

Los objetivos que se han perseguido con la investigación son:

- **OB 1.** Determinar si existen unas características comunes en aquellas empresas / organizaciones que han conseguido llevar a cabo proyectos de éxito de inclusión laboral de personas con discapacidad en sus empresas.
- **OB 2.** Enumerar las características que forman parte de las empresas con proyectos inclusivos exitosos.
- **OB 3.** Establecer un decálogo de buenas prácticas para que las empresas que decidan llevar a cabo proyectos de inclusión laboral puedan usar de guía para conseguir mayores tasas de éxitos en esos procesos.

A lo largo del presente trabajo, nos han surgido preguntas como las que hemos formulado anteriormente y otras más. Para poder ir dando respuesta a todas ellas hemos realizado una búsqueda exhaustiva en diferentes bases de datos (en especial Scopus, ScienceDirect, Proquest, Web of Science) con el fin de conocer qué es lo que nos propone el conocimiento científico actual relacionado con la temática en la que estamos trabajando. Posteriormente hemos analizado la literatura encontrada y hemos plasmado cómo el conocimiento científico nos puede ayudar en la formulación de nuestras preguntas de investigación.

### 3.3.Fases de la investigación

Las fases que ha seguido este trabajo se pueden resumir en el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia

Nos planteamos de qué forma se debía enfocar el trabajo, como podíamos dar respuesta a las preguntas que nos habíamos formulado en los objetivos marcados y cómo podíamos hacerlo dando una visión global de la situación en la que se encuentran hoy en día en España las empresas a la hora de contratar personas con diversidad funcional. Para poder hacerlo, nos parecía interesante, ampliar el foco y visualizar qué está pasando en el resto de los países europeos o de otras partes del mundo en relación a la contratación de personas en situación de diversidad funcional, es por ese motivo que decidimos hacer un breve recorrido sobre cómo regulan estos temas en el resto de países de Europa, al ver que había varias tendencias, y que, algunas de ellas, sobre todo las basadas en los derechos civiles, eran las que tenían mayor tradición histórica, decidimos ahondar un poquito más en lo que se llevaba a cabo en otros países de fuera de Europa como Canadá o Estados Unidos, puesto que es en estos entornos donde se empezó a trabajar en la inclusión de colectivos diversos en las empresas y entornos laborales.

Posteriormente, basándonos en la experiencia y en la relación con el mundo empresarial que atesoramos, con nuestros más de 12 años de relaciones con diferentes sectores empresariales, decidimos, partiendo de un universo inicial de 170 empresas, escoger una muestra más reducida y representativa de los diferentes tipos de empresas que operan en el mercado español, a saber, grandes empresas, medianas empresas y pequeñas empresas, de modo que escogimos varias iniciativas de las que conocíamos para intentar analizarlas y poder avanzar en nuestro trabajo. Por este motivo escogimos una muestra de 10 empresas para analizarlas con mayor detalle y valor aquellos aspectos que consideraríamos clave para lograr los objetivos del presente trabajo.

## 4. Resultados de la investigación

*Inclusive and diverse environments are likely to have a multitude of beneficial effects not captured in traditional research, for both individuals, their employers and wider society. Any business case for diversity should hold these outcomes in balance and recognise the benefits at not only an organizational level but from an individual and societal perspective.*

CIPD (2018).

Una vez realizados los pasos anteriores nos vamos a centrar en ejemplos de empresas inclusivas exitosas. Hemos escogido un grupo de empresas que han demostrado tener “éxito” en el campo de la inclusión de personas con discapacidad, en el sentido de la incorporación de talento diverso entre sus equipos. Hemos valorado que éstas deberían considerarse empresas inclusivas exitosas por la antigüedad de la incorporación de perfiles diversos, en algunos casos, por las propuestas que plantean a nivel de innovación en otros o por el atrevimiento, en otros casos, de aumentar la contratación de colectivos diversos en momentos como los recientes, después de superar una crisis económica y sanitaria sin precedentes como la que hemos vivido a lo largo de los dos últimos años.

Como podrá observar el lector estamos hablando de empresas de diversos sectores, de tamaños muy variados, las hay de poquitos empleados y las hay de un volumen muy considerable, estamos hablando de empresas de procedencias diversas, algunas son nacidas en nuestro país y han crecido a nivel internacional, otras son nacidas en otros países de la unión europea y han crecido a nivel internacional hasta implantarse en nuestro territorio con éxito desde hace muchos años, otras son nacidas en nuestro país y han crecido solo a nivel nacional y también las hay que tienen más presencia a nivel regional, estamos hablando de empresas con tareas variadas de diferente grado de complejidad y que han hecho una apuesta firme para incorporación de personas con diversidad funcional, en la mayoría de los casos, en puestos de trabajo variados dentro de sus equipos, lo que demuestra que las personas con alguna situación de discapacidad pueden adaptarse a los diferentes puestos que se les propongan.

Con el objetivo de mantener la privacidad de los datos de las empresas participantes, puesto que así nos lo han solicitado, hemos cambiado sus nombres comerciales, algunos de ellos muy conocidos, por nombres más genéricos. A pesar de ello, los datos ofrecidos, se corresponden con los datos reales de dichas experiencias, con lo que el objetivo perseguido con esta exposición sigue completamente válido.

Las empresas de las que vamos a hablar con más detalle son:

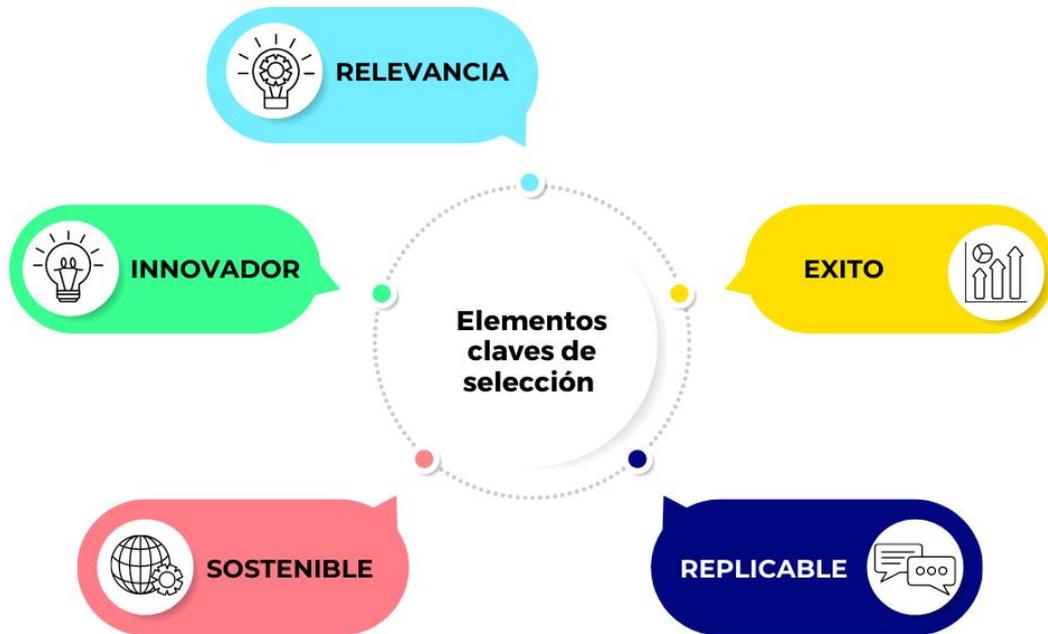
Nombre de la empresa	Total empleados	Empleados hombres	Empleados mujeres	Año	Colaboradores con CD
I: Grupo Restauración	373	N/C	N/C*	2019	10
II: Empresa de moda	119	32	87	2020	2
III: Consultora Selección	8	3	5	2020	1
IV: E. de material ortodoncia	5	3	2	2020	1
V: E. material deportes	10967	5518	5449	2020	N/C***
VI: E. de distribución (I)	46000	40%	60%	2015	1260
VII: E. de logística	226	123	103	2020	5
VIII: E. de diseño	33	N/C****	N/C****	2021	17
IX: E. de distribución (II)	15233	31%	69%	2021	531 (+455 indirectos)
X: E. de productos alimentarios	2026	77%	23%	2021	2,64%

**Tabla 4.** Ejemplos de empresas inclusivas exitosas\*No hemos tenido acceso a esta información - \*\*Sabemos que a nivel de mandos directivos e intermedios el porcentaje es 30% mujeres, 70% hombres - \*\*\*No sabemos el % de personas con discapacidad contratadas, si sabemos que, en tres tiendas de Barcelona, tienen a 8 personas con DF activas y con contrato indefinido. \*\*\*\* No sabemos el porcentaje de mujeres y hombres.

**Fuente:** Elaboración Propia.

A continuación, nos adentraremos un poco más en el análisis de cada una de estas realidades, de modo que podremos observar cómo estas empresas han abierto sus puertas a colectivos diversos y de qué manera les está ayudando.

Para cada experiencia o caso de éxito en la incorporación de personas con discapacidad en las organizaciones hemos elaborado un cuadro-resumen de aquellos elementos que nos permiten responder a las cinco cuestiones que sirvieron para seleccionar cada caso:



A continuación analizamos de forma más detallada, a partir de una descripción y valoración inicial, dichas 5 características para cada uno de los casos presentados. Tal y como nos propone Ruiz “el análisis cualitativo de contenido, como cualquier otro análisis cualitativo, procede de forma cíclica y circular, y no de forma secuencial lineal. Concluido un primer paso, se pasa al siguiente para, con frecuencia, volver de nuevo a la primera fase y reiniciarla con una información más rica” (2003: 201). Es a partir de este proceso circular que hemos llevado a cabo el trabajo analítico en cada una de las empresas.



## 4.1. Caso I: Empresa de Restauración

El Grupo Restauración es una empresa familiar, fundada por una familia española a finales de los años 80 del pasado siglo, en concreto, por una madre y su hijo. En estos momentos centra su actividad principalmente en el sector de la restauración, hostelería y gestión de eventos. Actualmente el grupo cuenta con 11 restaurantes distribuidos en distintas zonas geográficas: Catalunya (9) y Madrid (2). A parte, sus fundadores también crearon la empresa, Grupo de Restauración 2, que cuenta con 8 restaurantes más, en Barcelona (5), Madrid (2) y uno en Mallorca, lo que hace un total de 18 establecimientos entre las dos compañías.

Si nos centramos exclusivamente en el Grupo Restauración 1 su equipo humano estaba formado en 2019 por 373 personas; en esta ocasión no hemos tenido acceso al detalle de la composición del equipo por género, detalle que consideramos importante para evaluar posteriormente si tiene impacto o no en el éxito de las políticas inclusivas.

En el caso, del Grupo Restauración 1, cuenta en su equipo con personas con discapacidad en tareas de auxiliar de sala; en concreto, tienen en sus equipos a 10 personas con una situación de discapacidad intelectual. Dichos trabajadores desarrollan funciones de auxiliares de ayuda al personal de sala.



La imagen de la izquierda muestra una de las tareas que llevan a cabo dentro de sus obligaciones.



Para la compañía es muy importante la participación de todas las personas en sus campañas de concienciación social, por eso contaron con la aportación de una de sus trabajadoras en la campaña que lanzaron a través de Instagram, en la que a un grupo de empleados de la

empresa se les pedía que se hicieran una foto con los ojos cerrados y compartieran un sueño con los clientes y demás colaboradores a través de las Redes Sociales de la empresa. Como podéis comprobar en la foto que le hicieron, su deseo fue, “que todo el mundo sea feliz”. Se trata de algo relevante e innovador, enmarcado en lo que algunos expertos denominan y sitúan como “publicidad inclusiva” (Rabanal, 2017).



Anuncio publicitario del Grupo

Teniendo en cuenta los datos que disponemos a fecha de hoy, empresas como esta están realizando una labor de inclusión de forma exitosa puesto que decidieron contratar a PcD por el valor añadido que les ofrece a sus locales, más allá del mero cumplimiento normativo de la contratación obligatoria. Se trata de poner en juego la diversidad, pero también de visibilizarla, no desde la perspectiva del “paternalismo” sino desde la perspectiva ética y de rendimiento del negocio a la vez.

CATEGORIA  
ANALÍTICAS

## DESCRIPCIÓN

## RELEVANCIA

La empresa nace como un negocio que pretende ofrecer una experiencia gastronómica de calidad dando mucha importancia a los detalles, tales como la ubicación de los locales escogidos, la decoración de los mismos, la selección de los platos en cada restaurante y, como no podía ser de otra manera, en la selección del equipo humano que atiende a los clientes. Por ello se han preocupado mucho de ofrecer una experiencia a sus clientes que les haga disfrutar en todos los sentidos, incorporando la diversidad en la experiencia de cliente, puesto que el equipo está formado por personas de procedencia diversa y por personas con condiciones diversas. Se trata de una empresa relevante para el estudio por diferentes motivos: a) nos ubicamos en un sector no convencional en procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad; b) los trabajadores con discapacidad forman parte de la empresa en igualdad de condiciones; c) trabajan de cara al público (en este caso atendiendo a clientes de los restaurantes y/o cafeterías)

## ÉXITO

El éxito de este proyecto radica en la calidad de sus productos y como han sabido rodearse de un ambiente, un trato y un servicio que acoge a todo tipo de clientes, jóvenes, mayores, familias, empresas, etc, dándoles a cada uno una experiencia para recordar. El hecho de que puedan encontrar personas diversas atendiendo a los clientes no hace más que mejorar la experiencia del cliente. A pesar de que no han querido darle un papel central en su estrategia de negocio, la diversidad está ahí y es acogida muy favorablemente por los clientes. Otra de las claves del éxito de esta empresa radica en la visión que tienen de sus trabajadores con discapacidad, y en especial de la apertura en las formas de participación de estos en distintos procesos que la empresa desarrolla. Nos parece muy relevante el dar la palabra a sus trabajadores para hacer una campaña de comunicación en RRSS y que esta campaña.

## RÉPLICA

Se trata de un proyecto fácilmente replicable a dos niveles distintos: a) ya se ha replicado en otras ciudades (de hecho este grupo, tiene presencia en dos grandes ciudades en España); b) no necesita adaptaciones para poder ser replicado en otros emplazamientos ni en otro tipo de locales de restauración, puesto que la forma como la diversidad ha sido integrada, puede ser aplicado fácilmente en más proyectos. Es así que el éxito de esta empresa puede llevarse a otras organizaciones a tenor de los parámetros siguientes:

- Revisión de modelos y prácticas paternalistas en relación a la concepción de los trabajadores con discapacidad contratados (o como futuros trabajadores)
- Planteando el rol de los trabajadores con discapacidad en la organización: su participación, su visibilización, su vinculación -en un sentido amplio- con la empresa.

## SOSTENIBILIDAD

Económicamente se trata de un proyecto totalmente sostenible; se trata de aprovechar las capacidades de cada persona dentro de la operativa diaria de la empresa, obtienen de aquellas personas lo que mejor se les da y lo suman al proyecto. Por la gran amplitud de establecimientos que dispone el grupo empresarial es mucho más fácil plantearse la incorporación de trabajadores con discapacidad y generar políticas inclusivas transversales en sus diferentes establecimientos.

## INNOVACIÓN

En este sentido, la parte innovadora del proyecto ha sido saber buscar cuales son los perfiles diversos que aportan en su proyecto, incorporarlos y hacerles partícipes desde el primer minuto de la cadena de valor. Dejando de lado actitudes paternalistas y proteccionistas. La innovación de este proyecto/empresa pasa especialmente por la visibilización de las personas con discapacidad.



## 4.2. Caso II: Empresa de Moda

Esta organización, es una conocida empresa multinacional dedicada a la venta de ropa al por

menor fundada en el año 1967, en los Estados Unidos. En sus inicios la empresa empezó su andadura vendiendo corbatas y, a lo largo del paso de los años, fue extendiendo su negocio a una línea completa de ropa para hombre, en primer lugar, después una línea completa de ropa de mujer; fue tal el éxito y el aumento en sus venta que rápidamente crecieron tanto a nivel de número de tiendas en Estados Unidos como en el resto del mundo, de hecho, en la actualidad cuentan con 476 tiendas a lo largo de todo el mundo, 151 de ellas son “Brand Store” y, el resto, “factory store” de las que hay 60 en Europa, y, de estas, 9 están en España.

En total, la plantilla en España es de 119 personas aproximadamente en las tiendas “factory”, repartidas según muestra la tabla 4, en un 26,8% de empleados masculinos y el resto, 73,1% son empleadas femeninas. En total la compañía contrató a 3 personas con discapacidad intelectual a partir de 2019, pero de ellos, en estos momentos, sólo siguen trabajando 2 personas. En la foto inferior podéis ver a David, la primera persona que se incorporó a la firma, con la directora de RRHH de la marca a su izquierda y la responsable de la tienda, a su derecha. David sigue trabajando actualmente en esa tienda.



Básicamente, en este caso, la empresa estaba desarrollando su programa “*Diversity & Inclusion*” impulsado por la política internacional de la marca, y considero que la aportación de personas con DF en sus equipos era una alternativa muy acorde con los valores que deseaban transmitir no sólo a nivel de marketing, sino también a nivel de acciones concretas, tangibles.

Las tareas de las que se ocupan las personas a las que han contratado son muy variadas, desde la atención a los clientes que acuden a sus tiendas, como a las tareas de preparación previas al momento que los productos salen a las tiendas, nos referimos a tareas como etiquetado, tareas relacionadas con elementos de seguridad de los productos, colocación de producto en tienda, etc...

Elementos destacables para remarcar en este caso, el porcentaje de trabajadores que provienen de otros países es superior al 50%, pensamos que este dato puede ser importante para tener en cuenta el éxito de programas de inclusión.

## CASO II: EMPRESA DE MODA

CATEGORIA  
ANALÍTICAS

## DESCRIPCIÓN

## RELEVANCIA

El objetivo de la empresa es ofrecer a sus clientes productos de moda de alta calidad. Cuando hablamos de alta calidad en moda implica, ofrecer a la vez, altos estándares en la atención al cliente. Por este motivo, dado que se trata de una empresa multinacional con puntos de venta repartidos por todo el mundo y con una importante imagen de marca, una de las formas de conseguir mayor "engagement" con sus clientes es ofrecer una imagen de la empresa acorde con los valores de la sociedad actual, por ese motivo, la empresa desarrolló un programa de inclusión de la diversidad en sus equipos de trabajo.

## ÉXITO

El éxito de la marca está basado en la calidad del producto ofrecido y la forma en que los clientes muestran su satisfacción es en la recurrencia en las compras. A menudo esto no es suficiente, por eso, compañías como esta deben ir más allá de la calidad del producto. En esta ocasión, lo que les ha hecho diferenciarse de otras grandes marcas, ha sido la incorporación de forma gradual pero visible de perfiles diversos en sus equipos de atención al público. Han sido capaces de incorporar a perfiles diversos en su cadena de producción teniendo en cuenta las capacidades de todos y cada uno de ellos y fomentando su productividad con los mismos niveles de seguimiento que el resto del equipo.

## RÉPLICA

El sector de la moda es uno de los que más puestos de trabajo ofrece en estos momentos a nivel mundial. Hay un gran número de firmas, nacionales e internacionales que se dedican a la venta al por menor de productos relacionados con la moda, con lo que este modelo, es fácilmente replicable. Primero porque a pesar que las tecnologías avanzan y pueden hacer prescindibles algunas de las tareas que realizan las personas contratadas, en estos momentos su atención al detalle les hace excelentes para contar con ellos en la preparación previa de los productos. En segundo lugar, algunos candidatos con DF tienen una gran habilidad en la atención al público y eso les hace especialmente atractivos a la hora de generar experiencias de cliente memorables.

## SOSTENIBILIDAD

Se trata de un proyecto completamente sostenible en la medida que las personas tienen las mismas exigencias que el resto a nivel de KPIs individuales. Se les mide mensualmente su rendimiento y se les ayuda a conseguir los objetivos planteados, tanto a nivel individual como a nivel corporativo.

## INNOVACIÓN

Demostrar que las grandes marcas de moda ayudan a las comunidades locales, ofreciendo empleo a colectivos vulnerables, con mayor dificultad de inserción laboral, es una arriesgada estrategia a nivel operativo, pero que con un buen entrenamiento y apoyo puede convertirse en un gran éxito.



### 4.3.Caso III: Consulta de Selección

Se trata de una consultoría internacional de selección de personas, especializada en soluciones innovadoras, para la selección y gestión del talento, Employee advocacy, Employer Branding y soporte al candidato.

La propuesta innovadora de esta empresa consistía en, a pesar de ser una empresa de menos de diez trabajadores, con una paridad casi total en cuanto a género, incorporar a su equipo de selección, “talento diverso” para que éste participara directamente en los procesos de selección de candidatos, independientemente del puesto al que los candidatos estuvieran aplicando. ¿Se imaginan que estén en búsqueda activa de empleo para postularse para un puesto de director comercial de una empresa internacional y que les citen para una entrevista de trabajo y cuando acudan a esa entrevista una de las personas que les entreviste sea una persona con Síndrome de Down? Este era el objetivo de esta consultora, incorporar a talento diverso en todos los procesos de selección que llevaban a cabo.

De modo que, a finales de 2019, se pusieron en contacto con nosotros para que les ayudáramos a incorporar a su equipo a una persona para que les diera una percepción diferente de los candidatos que acudirían a sus oficinas para superar los procesos de selección de las empresas clientes.

En cuestión de unas semanas teníamos a una persona interesada en participar en este proyecto, que inicialmente se articulaba como una colaboración formativa, se trataba de Francesc, una persona que venía de otra experiencia en una empresa multinacional, completamente diferente, donde realizaba tareas más de tipo administrativo, y que, a pesar de sus intensas necesidades de apoyo, estaba entusiasmado con la propuesta por la oportunidad que le ofrecía la empresa. Él quería ir un poquito más allá de las meras tareas administrativas.



En la foto anterior, el día de la presentación a todo el equipo del inicio de la colaboración de Francesc. Estábamos todos deseosos de que este proyecto tuviera recorrido por su idiosincrasia y por la singularidad del mismo. Empezamos el 26/2/2020. Todos sabemos que

ocurrió dos semanas después. El COVID entró en escena y este proyecto tuvo que suspenderse. A pesar de ello, hemos decidido presentarlo aquí porque seguimos intentando ponerlo en marcha, más allá de las dificultades que se han encontrado muchos negocios con la situación pandémica provocada por la crisis sanitaria, algunos sectores, como el de la selección de personas han tenido que reestructurarse y, durante muchos meses, en esta empresa, vieron su actividad reducida a prácticamente cero, de hecho, en este caso, solo los fundadores siguieron adelante, el resto del equipo tuvo que empezar nuevos retos debido a la situación pandémica.

A fecha de hoy, seguimos con la esperanza que se pueda retomar, y con la voluntad por parte de los fundadores de la empresa, que en cuanto vuelvan a niveles de trabajo pre pandémicos, volveremos a iniciar la colaboración.

### CASO III: CONSULTA DE SELECCIÓN

#### CATEGORIA ANALÍTICAS

#### DESCRIPCIÓN

##### RELEVANCIA

La empresa se dedica a reclutar talento para sus clientes, buscar aquellos candidatos más adecuados para formar parte de sus equipos, para hacerlo de forma exitosa, se han especializado en la selección por valores. Una de las formas más potente de hacerlo es siendo consistente con su filosofía, por eso, para seleccionar a candidatos adecuados que cumplan con los valores solicitados por el cliente, el equipo de la consultora debe estar formado por un grupo de personas donde la diversidad esté presente. Han sido capaces de incorporar diversidad cultural, de género, de edad, incluso de procedencia, pero con este proyecto quisieron ir más allá e incorporar la diversidad funcional en su equipo de selección.

##### ÉXITO

El éxito del proyecto radica en que el equipo de trabajo “se cree” la selección por valores. Además quieren ser un ejemplo para sus clientes, la diversidad puede formar parte de cualquier equipo de trabajo, si ellos son capaces de intentarlo, porque no pueden hacerlo otros.

##### RÉPLICA

La replicabilidad en este caso será más difícil de conseguir. Requiere por un lado, valentía, para escoger a personas con DF para que ayuden a la selección de personal, y clientes que entiendan que la participación de personas con DF les va a permitir escoger equipos más equilibrados con los valores que desean fomentar.

##### SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de la iniciativa también será más compleja de conseguir, puesto que la apuesta es muy arriesgada. En la vorágine que rodea el sector de la captación de talento, muy a menudo no hay tiempo para ser tan inclusivos y contar con opiniones diversas en los procesos de selección.

##### INNOVACIÓN

Llevar hasta tal extremo el concepto de empresa inclusiva es un elemento muy rompedor. Que te presentes en un entrevista de trabajo y una de las personas que forma parte del equipo que valore tu candidatura sea una persona con Síndrome de Down es un elemento muy innovador.



#### 4.5. Caso IV: Empresa de material de ortodoncia

Esta empresa familiar, nacida hace 15 años, se dedica a la venta y suministro de productos de ortodoncia a empresas del sector: consultas dentales, universidades, facultades de medicina y hospitales. A principios de 2020, estaba formada por un pequeño equipo de profesionales muy comprometido y cohesionado. En total eran 5 personas, tres hombres y dos mujeres. En este equipo había una persona con diversidad funcional, se trata de Franc.

La empresa ofrece sus productos tanto en el mercado nacional, vendiendo en toda España, como a nivel internacional, ya que tiene clientes en el mercado portugués, italiano, francés así como en el resto de países de la unión europea.

La empresa actúa como “almacén online” de sus clientes, esto le implica varios elementos fundamentales:

- Estar siempre a la vanguardia de los conocimientos, de las técnicas y de las novedades que se producen en el sector.
- Tener stock suficiente para ofrecer a sus clientes productos en el menor tiempo posible.
- Mantener todo el almacén muy ordenado con todos los productos a la venta correctamente identificados y actualizados para poder ofrecer este servicio de la forma más ágil.

La operativa de la empresa se basa principalmente en disponer de un amplio abanico de productos lo más actuales posibles para sus clientes (*brackets*, aditamentos, elásticos, fresas, etc...). Las ventas de sus productos se pueden producir tanto por el canal on-line como por el canal comercial tradicional, es decir, un representante contacta con los clientes para vender sus productos. Todo ello implica un número muy alto de pedidos, pedidos que están compuestos por productos muy concretos, de tamaños muy pequeños, con pequeñas variaciones entre si que si no están bien identificadas y codificadas puede suponer un gran problema operativo para la empresa, de modo que, el conocimiento del producto, su correcta identificación y su correcto almacenamiento son claves para evitar posibles incidencias. Por eso le dedican una especial atención a la formación de todos sus colaboradores.

En el caso que nos ocupa, el de Franc, se incorporó a la empresa en febrero de 2017, al principio, su incorporación no fue nada fácil, debemos tener en cuenta lo que decíamos anteriormente del número de referencias que esta empresa gestiona, que son miles. Las referencias, es decir, los productos que gestiona esta empresa son piezas de tamaño muy pequeño y requiere mucho entrenamiento saber diferenciar unas de otras, con lo que el proceso de formación que siguió Franc, no fue nada fácil para él. De hecho, él empezó en esta empresa a través de unas prácticas formativas, estuvo desde noviembre de 2016 a finales de enero de 2017 como “aprendiz”, durante este tiempo, recibió el apoyo de sus compañeros de trabajo y la supervisión de una persona de la fundación que le acompañaba.

El hecho de que la empresa fuera de tamaño pequeño permitió al equipo ayudar de forma muy intensa a Franc en su proceso de formación, pudo establecer buenas relaciones con sus

compañeros/as de trabajo y eso le dió la confianza suficiente para ir ganando en autonomía en su puesto de trabajo.

Las tareas que se le encomiendan a Franc son las de etiquetado de producto, recepción de mercancías que provienen de los proveedores externos, ayuda en la preparación de pedidos para los clientes, control de inventario, etc...

Franc sigue trabajando en la misma empresa a fecha de hoy. Ha sido capaz de sobrellevar la crisis sanitaria provocada por la pandemia de la COVID-19, estuvo 4 meses en ERTE en su casa, al igual que otros millones de trabajadores en España, ha superado también otros elementos estresantes para él, como un cambio de domicilio, pero ha sido capaz, con la ayuda de su familia, de sus compañeros de trabajo y de su empeño, de mantener su proyecto laboral, de seguir hasta la fecha de hoy, demostrando que, a pesar de pertenecer a una empresa pequeña, con altos niveles de productividad y exigencia por parte de sus clientes, las personas con DF pueden llegar a ser activos muy valiosos.

**CASO IV: EMPRESA DE MATERIAL DE ORTODONCIA****CATEGORIA  
ANALÍTICAS****DESCRIPCIÓN****RELEVANCIA**

El objetivo de la empresa es proveer del material técnico específico de ortodoncia a sus clientes en la mayor brevedad de tiempo posible para que no tengan que tener grandes cantidades de stock en sus instalaciones. Para ello se requiere de una gestión de los productos muy precisa, para que el sistema funciona perfectamente y todas las personas implicadas en el proceso deben ser muy efectivas en la realización de sus respectivas tareas, de ahí que se haya escogido a esta empresa, porque las exigencias productivas de los perfiles con DF son de niveles muy altos.

**ÉXITO**

El éxito de la marca está basado en la rapidez de respuesta y en la precisión de las entregas, para ello, es vital que todo el proceso de gestión de stocks sea perfecto, desde el etiquetado, hasta el almacenaje y sobretodo el control del inventario tiene que funcionar con la precisión de un reloj suizo. Para ello es necesario contar con un equipo que genere confianza y realice su trabajo con un nivel de errores muy pequeño.

**RÉPLICA**

Esta experiencia es replicable puesto que requiere de perfiles laborales que sean capaces de centrarse en tareas con alto índice de repetitividad, con capacidad de mantener la atención durante periodos largos de tiempo y que posean unas mínimas habilidades motrices para el manejo de elementos de pequeño tamaño, por lo que serían perfiles fácilmente localizables y con posibilidad de ser incorporados/as en iniciativas parecidas.

**SOSTENIBILIDAD**

La sostenibilidad del proyecto se basa en la capacidad del mismo de ofrecer altos niveles de precisión en los envíos y que estos cumplan con el menor tiempo posible requerido para ser enviados, puesto que en este sector hay un gran nivel de competencia. Para que esto sea posible las personas implicadas en el proyecto deben recibir mucha formación y tener gran apoyo por parte de los compañeros

**INNOVACIÓN**

El aspecto innovador de este proyecto es la apuesta decidida que se ha hecho para contar con perfiles diversos en tareas tan concretas y delicadas. Mantener la apuesta por la inclusión de perfiles diversos en sectores tan poco convencionales es lo que hace a este proyecto innovador, puesto que a pesar de las dificultades propias de los procesos de inclusión laboral, en este caso la empresa ha creído en la persona y en sus habilidades.



## 4.6.Caso V: Empresa de Material de Deportes

Esta empresa, con muchos años de experiencia en España, es una de las marcas más conocidas por muchos de los ciudadanos de nuestro país, puesto que es el principal responsable de la democratización del deporte, también es la segunda empresa por tamaño que hemos escogido. Su finalidad es la venta de material deportivo al por menor y el suministro de todos aquellos accesorios que faciliten la práctica deportiva entre toda la población. Tiene más de 170 tiendas en toda España, aproximadamente 11000 trabajadores, de los que un 50,31 % son hombres y el resto son mujeres. Tiene su propia Fundación y esta tiene como uno de sus objetivos primordiales el fomento del empleo en los colectivos más vulnerables. A pesar de que el foco de la fundación, al tratarse de una empresa multinacional es a nivel internacional, debemos destacar que, en España, es una de las empresas que más contrataciones realiza a nivel de personas con discapacidad. A pesar de ello, no hemos podido encontrar la cifra de empleados que tiene en estos momentos con perfiles diversos, queremos entender que, al tratarse de una cifra dinámica, es posible que sea difícil tener acceso a ella. Sin embargo, podemos hacernos una idea de la cifra de contrataciones si tenemos en cuenta que, en tres de las tiendas que tienen en la ciudad de Barcelona tienen a 4, 1 y 3 personas con DF trabajando de forma exitosa.

Si extrapolamos esta cifra al total de tiendas que tienen en el resto del país, más de 170, podríamos estar hablando de unos 442 contratos. El cálculo sería establecer la media entre estas tres referencias, con lo que obtendremos, un valor de 2,6 personas de media en las tres tiendas de Barcelona que hemos nombrado. A multiplicar este valor por 170 tiendas, nos daría una cifra aproximada de 442 empleados con DF, que supondría un 4% del total de su plantilla. Alguno de los elementos a destacar de la colaboración con esta empresa sería: tienen un nivel de exigencia a sus colaboradores alto o muy alto a nivel de productividad, ofrecen muchas adaptaciones a los colaboradores con DF, la mayoría de sus trabajadores son personas jóvenes, con lo que están muy dispuestos a ofrecer apoyos a los colectivos con más necesidad de ayuda para desarrollar un empleo y son radicalmente operativos en lo que a valoración del talento se refiere. Eso significa que valoran las capacidades funcionales de la persona en función de lo que aporta a la empresa, y no tienen en cuenta si hay una situación de discapacidad o no a la hora de trabajar, lo cual, está muy bien valorado por los colaboradores que desarrollan su proyecto en ella. Por otro lado, al trabajar con esta empresa, en muchas ocasiones hemos podido comprobar que ellos quieren trabajar con personas con alguna situación de discapacidad, pero, en palabras de algunos de sus responsables de sección” no van a ser más permisivos por contratar a una persona por tener una discapacidad reconocida” esperan que todos sus colaboradores aporten valor a sus clientes y tiendas más allá de la condición individual.

Pictograma elaborado por la empresa: capacidad en la discapacidad



Es una empresa que se nutre de profesionales jóvenes de diferentes procedencias y con un alto índice de temporalidad, en el sentido que muchos de los colaboradores están trabajando con ellos mientras estudian algún ciclo formativo o alguna carrera universitaria, con lo que las personas en situación de discapacidad que trabajan allí tienen la oportunidad de conocer una gran variedad de compañeros, con la riqueza que esto les aporta. Ofrece un amplio abanico de posibles colaboraciones a los colaboradores que quieren trabajar allí, puesto que las tiendas tienen diferentes secciones, con lo que se puede realizar inserciones “a medida” con mayor facilidad.

Cabe destacar algunas cuestiones de orden más general que tienen que ver con:

- a) *Reclutamiento* de trabajadores con discapacidad: trabajando localmente con las organizaciones locales, participando en distintos foros dedicados a la inclusividad e impulsando distintas acciones vinculadas con el deporte adaptado/inclusivo.
- b) *Mantenimiento* de los puestos de trabajo: no se trata únicamente de contratar a personas con discapacidad sino de plantear procesos de acompañamiento que permitan que estas personas mantengan sus puestos de trabajo y puedan desarrollarse en el seno de la organización.
- c) *Sensibilización*: su objetivo es sensibilizar a la sociedad en general sobre cuestiones vinculadas con la discapacidad. La discapacidad no es algo alejado de nosotros.
- d) *Relaciones* con el entorno de centros de empleo protegido, con la finalidad de crear determinados puentes.

**CASO V: EMPRESA DE MATERIAL DE DEPORTES****CATEGORIA  
ANALÍTICAS****DESCRIPCIÓN****RELEVANCIA**

Se trata de una empresa que ofrece una perspectiva global sobre la persona con discapacidad; igual que otras por centrar sus políticas RSC hacia el trabajador, hacia el usuario y hacia la sociedad. Cabe destacar la potencia misma del deporte (con todo lo que conlleva) como uno de los grandes caminos hacia la inclusión. El objetivo de la empresa es la fabricación, venta y distribución de material deportivo al por menor a nivel internacional. La transmisión de los valores del deporte son elementos claves en esta organización, por ello, contar con perfiles diversos, para la empresa es tan natural como necesario. Esta empresa es, sin duda de las que más apuesta por la inclusión a nivel nacional por ese motivo fue seleccionada en nuestro estudio.

**ÉXITO**

El éxito de la empresa radica en la fabricación de sus propios productos, han generado sus propias marcas para muchas de las disciplinas deportivas a las que se dedican, pero parte de su éxito es impregnar a sus colaboradores de su filosofía. Por ejemplo, la práctica deportiva es un elemento positivo en la contratación de nuevos empleados y la inclusión de perfiles diversos se hace desde la más absoluta normalidad, valorando a cada nuevo colaborador por lo que aporta al conjunto del equipo, sin ofrecer atenciones especiales, lo que es muy valorado por los empleados. Otra de las lecturas del éxito de esta empresa tiene que ver con el número de contratos de trabajadores con discapacidad, pero también con su proyecto global de compromiso con la discapacidad.

**RÉPLICA**

Como se trata de un sector en auge, el de la venta de material deportivo, este proyecto es fácilmente replicable. La diversidad de tareas que pueden hacer los colaboradores es tan amplia que les permite adaptarse a los diferentes perfiles de forma muy ágil. Si una persona tiene especial interés por una disciplina, es fácil que pueda ser asignado a esa sección.

**SOSTENIBILIDAD**

El proyecto es sostenible en este caso porque la visión de la organización así lo prevé. Nos referimos a que todos los puntos de venta cuentan entre sus objetivos a materializar el de la incorporación de perfiles diversos, el establecimiento de relaciones con las ONGs locales que favorezcan la inclusión laboral de colectivos desfavorecidos y el mantenimiento de relaciones con estas. El proyecto es sostenible desde la perspectiva que la empresa es exigente por igual a todos sus trabajadores (más allá de procesos de adaptación o acompañamiento laboral de los trabajadores con discapacidad).

**INNOVACIÓN**

El aspecto innovador de este proyecto es la normalización de la inclusión de perfiles diversos en sus equipos. Tal vez pueda parecer un aspecto menor para el lector, pero la forma en que las personas con DF son tratadas en esta organización, se asemeja mucho a cómo deberían ser tratadas en general, es decir, con total naturalidad, haciendo hincapié en las habilidades y tratando de mejorar aquellos elementos en los que las personas deben trabajar. Una de las cuestiones a destacar como innovadoras es partir de una temática (en este caso el deporte) para vincularla como uno de los ejes del proceso inclusivo.



## 4.7.Caso VI: Empresa de distribución I

De las empresas seleccionadas, esta es la de mayor tamaño. Es una marca conocida mundialmente. Pertenece al sector de la gran distribución y cuenta con una gran diversidad de líneas de negocio como son: hipermercados, supermercados, estaciones de servicio, agencias de viaje. Sumando todas estas líneas de negocio, tiene más de 2000 puntos de venta en nuestro país.

La empresa empezó a operar en el año 1959 como una pequeña tienda de venta al detalle en la población de Annecy (Francia) y ya desde hace muchos años trabaja desde la perspectiva de la inclusión de los trabajadores con discapacidad. Solo por dar algunas cifras significativas, en el año 2013, Carrefour Polonia tenía un 6'3 % de su plantilla formada por trabajadores con discapacidad y en Brasil un porcentaje un poco más elevado. Para una de las personas responsables de los temas sobre discapacidad en Carrefour Brasil (Roberta Rivaldo de Almeida. Carrefour Brasil), parte del éxito se debe a:

- a) La actitud positiva hacia las personas con discapacidad debe estar incorporada en la cultura de la empresa
- b) Los gerentes deben creer en la contribución que las personas con discapacidad pueden hacer a la empresa (OIT, 2014).

A nivel de recursos humanos, en 2015, tiene más de 46,000 colaboradores, de 82 nacionalidades diferentes, 11,000 de los cuales tienen menos de 26 años, y han incorporado a 1260 trabajadores con alguna situación de discapacidad, lo que supone un 2,7% del total de su plantilla. Sabemos que federaciones nacionales de atención a colectivos de personas con alguna situación de discapacidad intelectual en toda España han firmado un acuerdo de colaboración con esta empresa para fomentar la inclusión laboral de este colectivo en sus puntos de venta. A nivel de Barcelona, podemos afirmar que ya han incorporado en sus equipos a 6 personas, sobre todo en el área metropolitana.

La versatilidad que ofrece una compañía con semejantes cifras de negocio y puntos de venta supone mayores garantías de cara a posibles ajustes en el puesto de trabajo en el caso de las personas con discapacidad que se incorporen en sus equipos. Será más fácil para una empresa como esta poder sugerir cambios de puestos de trabajo a sus colaboradores que otras empresas como las que hemos visto anteriormente. Las tareas que se ofrecen en esta empresa pueden variar de atender a las personas que acuden a sus cafeterías, hasta tareas que tengan que ver con la gestión de productos en el almacén, tareas de reposición en los lineales de las estanterías de la tienda o también la gestión del orden en la línea de cajas.

## CASO VI: EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN (PRIMERA)

CATEGORIA ANALÍTICAS	DESCRIPCIÓN
<b>RELEVANCIA</b>	<p>El objetivo de la empresa es la producción, distribución y venta de productos. Inicialmente se habían especializado en la venta de productos alimenticios, pero han ido generando nuevas líneas de producto como textil, electrodomésticos, muebles, menaje, etc. Se trata de una empresa multinacional con una visión muy clara acerca de la diversidad en sus equipos, debe formar parte a igual escala que forma parte de la sociedad en general y eso fue lo que nos impulsara a incorporarla al estudio</p>
<b>ÉXITO</b>	<p>El éxito en este caso viene de la mano de las posibilidades que la empresa puede ofrecer a aquellos colaboradores con DF en sus puestos de trabajo. Al ser una empresa de semejante tamaño tiene muchas opciones que ofrecer al trabajador en función de las capacidades de este, además disponen de amplios programas de formación para dar soporte a los colaboradores con DF.</p>
<b>RÉPLICA</b>	<p>Es un proyecto fácilmente replicable, puesto que los puestos de trabajo y las funciones a desarrollar en este tipo de empresas, a pesar que pueden variar levemente entre las diferentes operadoras del mercado, suelen tener muchos elementos en común, nos referimos que si alguien a trabajado de cajero en esta empresa, fácilmente podrá hacer estas tareas en otra empresa del sector.</p>
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	<p>El proyecto es sostenible en este caso porque la visión de la organización también lo prevé. Las diferentes líneas de negocio que componen esta organización cuentan o deben contar con perfiles de DF entre sus colaboradores. Se pide desde las diferentes direcciones territoriales la materialización de la incorporación de perfiles diversos, el establecimiento de relaciones con las organizaciones regionales que favorezcan la inclusión laboral de colectivos desfavorecidos y el mantenimiento de relaciones con estas.</p>
<b>INNOVACIÓN</b>	<p>El aspecto innovador de este proyecto es que la empresa no se cuestiona qué puede hacer para ayudar a la sociedad, simplemente lo hace. Buscan aquellos establecimientos en los que se puedan incorporar personas con DF, establece relaciones con la comunidad y lleva a cabo las incorporaciones. Se hace desde la visión que cada uno puede aportar a la empresa, superando visiones anacrónicas basadas en conceptos como la caridad.</p>



## 4.8.Caso VII: Empresa de logística

Esta empresa, perteneciente a uno de los grupos empresariales más importantes de nuestro país, se dedica al transporte de ropa y accesorios de moda a las tiendas de la empresa matriz del grupo. Es una empresa que se constituyó en el año 1996, y que después de muchos años de ir creciendo en otras partes del territorio nacional, decide instalarse en unas nuevas instalaciones en la costa catalana en 2012, donde ubicará la sede de distribución de todos los productos de la marca para todas las tiendas de la empresa a nivel mundial.

Como hemos visto en la tabla 4, el número total de empleados de esta empresa se sitúa en los 226, siendo de estos un 54,4 % hombres y el resto mujeres. En el momento de la puesta en marcha de la plataforma logística, se produce la demanda de contratación de las personas que en ella trabajan, en estos momentos, la empresa mantiene el número de personas que contrató en sus inicios, en 2012 a pesar de que ha habido cambios en la composición del equipo, debido a, entre otras cosas, cambios de domicilio de las personas contratadas que hacían imposible la continuidad de la relación laboral.

La actividad principal de esta empresa es la de recepción y distribución de mercancías, básicamente, en sus instalaciones ellos reciben productos de diferentes proveedores, que son enviados a los puntos de venta que la empresa tiene repartidos por todo el mundo. Por lo tanto las tareas que se realizan son recepción de mercancías de los diferentes proveedores, recepción de los pedidos de productos de los puntos de venta, preparación de los pedidos de los puntos de venta y envío de las mercancías una vez gestionadas las órdenes de compra y venta de dichos productos para que estos lleguen a las tiendas en el menor tiempo posible, siguiendo la metodología “*just in time*”. Esta metodología se caracteriza, entre otras cosas, por la reducción de stock en tiendas y una gestión muy ágil de la cadena de suministro de la marca.

Cuando una marca apuesta por este tipo de metodología de suministro de productos a sus puntos de ventas la parte logística adquiere un protagonismo muy importante, además fomenta que aparezcan tareas auxiliares que pueden ser desempeñadas por personas con DF. En este caso, las tareas encargadas a las personas con DF contratadas en esta empresa se caracterizan por ser bastante rutinarias, con altos índices de repetitividad, un elevado nivel de exigencia física y altos niveles de exigencia productiva, lo que hace que la gestión de los equipos por parte de los mandos y coordinadores de equipos se torne en una tarea muy significativa para el buen desarrollo de todos.

Como se ha comentado anteriormente, las tareas logísticas se convierten en esenciales, las personas con DF contratadas en esta planta logística se centran principalmente en abastecer la cadena logística de las cajas para poder manejar los productos y que estos sean enviados a las tiendas. Se dedican a preparar cajas, repasar las que puedan estar defectuosas, precintar correctamente las que sean para uso y alimentar las líneas de producción automatizadas de producto para que estas no paren.

**CASO VII: EMPRESA DE LOGÍSTICA****CATEGORIA  
ANALÍTICAS****DESCRIPCIÓN****RELEVANCIA**

La empresa es relevante para el estudio puesto que se trata de un sector, el de la logística que puede ofrecer muchas oportunidades laborales a personas con DF. La variedad de perfiles que son necesarios para trabajar en este sector lo hace un sector muy atractivo para incorporar perfiles diversos. La prueba es que en esta empresa llevan trabajando con perfiles diversos 10 años y lo han hecho de forma exitosa

**ÉXITO**

El éxito de este proyecto radica en que se ha sabido encajar dentro de la cadena de producción de la empresa las habilidades de un grupo de personas diversas que encajan perfectamente con las nuevas tendencias hacia la automatización de las líneas de producción.

**RÉPLICA**

Este proyecto es fácilmente replicable en sectores de producción en serie continua, puesto que en todos ellos hay tareas o trabajos que requieren de ciertas habilidades como la atención al detalle, la concentración por largos periodos de tiempo o la resistencia a la repetitividad

**SOSTENIBILIDAD**

El proyecto es sostenible puesto que las personas que participan en él son perfectamente productivas y se suman a la actividad global de la empresa, no están haciendo una tarea no funcional, si no que su tarea se enmarca dentro de los procesos que sigue la planta para su operativa diaria.

**INNOVACIÓN**

Lo innovador del proyecto es como se ha podido contar con talento diverso en una multinacional que tiene tendencia a automatizar todos sus procesos productivos, de modo que han sabido generar valor añadido a su cadena logística.



#### 4.9. Caso VIII: Empresa de Diseño Gráfico

El proyecto empresarial de la Casa de Carlota & Friends (en adelante la Casa de Carlota) nació de la conjunción de intereses de tres personas vinculadas profesionalmente durante muchos años al campo del diseño industrial. Impulsaron un estudio de creatividad sin la presión con la que habían trabajado en las agencias de publicidad anteriores. Se trataba, en parte, de poder unir dos cuestiones relevantes: trabajar desde la perspectiva ética con procesos de incorporación de personas con síndrome de down (por lo menos era el colectivo inicial con el que se inició el trabajo) y producir material de diseño de un alto nivel. En su origen está el descubrimiento que algunas personas con síndrome de down que tienen habilidades creativas producen diseños muy originales con buenas salidas y buena acogida en el mercado laboral. En los últimos años el proyecto organizativo y empresarial se ha ido ampliando y ha abierto sedes (además de la de Barcelona) en Sevilla, Madrid, Medellín, Sao Paulo y Lima. Uno de los socios fundadores de la empresa en España tuvo una hija con síndrome de down a quien pusieron de nombre Carlota, y de ahí la denominación de la empresa. Para uno de los fundadores: “Los creativos siempre hemos sido unos inquietos, y hemos buscado talento en los sitios más raros del planeta, **cuanto más excéntricos y más diferentes mejores son los creativos**, porque encuentras ideas más potentes, más buenas. Nos planteamos a modo de experimento qué pasaría si introducíamos en un departamento creativo maneras de ver tan radicalmente distintas a las mías como podían ser personas con síndrome de Down. Hicimos este experimento y la verdad es que **tuvimos suerte y funcionó**”<sup>24</sup>.

Más allá de pensar en “incorporar” a personas con síndrome down en un entorno laboral que sea positivo para ellas, desde el principio se plantearon algo fundamental: ser productivos. No valía hacer diseños de productos para grandes empresas desde la perspectiva de la “pena”(contrato a La casa de Carlota porqué así contribuyo como organización a hacer el bien común); era necesario trabajar con calidad y en un principio la empresa Nestlé les confió el diseño de la Caja Roja (un producto de chocolatería de alta calidad). Hay una base realmente rompedora que plantea que en su organización más que discapacidad se trata de creatividad. Es más un laboratorio creativo que un “proyecto inclusivo” que ha realizado trabajos para Nestlé, Coca-Cola, Ayuntamiento de Barcelona, La Liga, Argos, Red Bull, Danone

Este proyecto empresarial, de los más rompedores en relación con la categoría de éxito inclusivo, es fundamental. Tal y como se definen ellos mismos: “**El estudio de**

<sup>24</sup> <https://www.lainformacion.com/management/por-que-deberias-dirigir-tu-empresa-como-un-sindrome-de-down-y-contratarles/6351275/>

**diseño La Casa de Carlota** es un modelo de negocio diferente, un estudio de diseño raro pero tremendamente innovador. Con talento diverso, extremadamente diverso y una apuesta seria y convencida de que la creatividad tiene que ser lo suficientemente gamberra para revolucionar esta industria y dar mucho más sentido a nuestro trabajo”<sup>25</sup>. Por todo ello encaja perfectamente en la perspectiva del presente estudio en relación a empresas exitosas que incorporan a personas con discapacidad entre sus equipos.



Fuente: <https://www.dw.com/es/en-la-casa-de-carlota-no-hay-discapacidad-hay-creatividad/a-58906053>

El equipo está formado por personas con síndrome de down o autismo, por diseñadores profesionales y por estudiantes en prácticas; esta triangulación la dota de una característica muy especial que sirve para proyectar productos especialmente creativos.

---

<sup>25</sup> <https://www.lacasadecarlotaandfriends.com/el-estudio-la-casa-de-carlota>

**CASO VIII: EMPRESA DE DISEÑO GRÁFICO****CATEGORIA  
ANALÍTICAS****DESCRIPCIÓN****RELEVANCIA**

La empresa nace como un estudio de creatividad (diseño) con la idea de crear e imaginar cosas distintas. La unión de “cerebros” diversos hace que su nivel de creatividad sea realmente muy potente. La valoración del gran potencial de la diversidad, en especial en asuntos vinculados a la creatividad la convierte en un proyecto imparable.

**ÉXITO**

No cabe duda del éxito de la casa de Carlota, en especial porqué la presencia de la diversidad es central en el proyecto empresarial y ello la ha llevado a contratos con primeras firmas para la realización del diseño de sus productos.

**RÉPLICA**

Se trata de un proyecto fácilmente replicable a dos niveles distintos: a) ya se ha replicado en otras ciudades (2 de españolas pero 3 en latinoamérica); b) con algunas adaptaciones se trata de un proyecto con posibilidades de implementarse en otros sectores alejados de la idea del diseño. para ello es necesario operar desde la perspectiva de las supracapacidades.

**SOSTENIBILIDAD**

Económicamente se trata de un proyecto totalmente sostenible; no se trata de cuidar a las personas con síndrome de down autismo, sino de trabajar en proyectos de creatividad junto a ellas y con ellas.

**INNOVACIÓN**

Son pocos los proyectos que han visto el gran potencial de algunas personas con discapacidad para la proyección de la empresa. Este es uno de los sentidos clave de la innovación.

## 4.10. Caso IX: Empresa de distribución II

Auchan (como marca general internacional) y Alcampo (como la marca que opera en España) es una compañía que desde hace muchos años trabaja desde la perspectiva de la inclusividad. En relación al cumplimiento de la Ley general de Discapacidad, Alcampo se encuentra en un 6 '06% de contratación de personas con discapacidad entre sus plantillas. Pero el hecho de cumplir o no la ley (que es algo especialmente significativo para muchas empresas y organizaciones de nuestro país) no sitúa a una empresa más allá del hecho de “cumplir” una normativa. En el presente estudio, Alcampo es destacable por la visión que tiene de los temas de inclusividad y de cómo estos afectan a la población y a la sociedad en general. A nivel internacional, especialmente en Francia, desde el año 1993 ha llevado a cabo una importante política de incorporación de personas con discapacidad entre sus equipos. Y ello ha conllevado acuerdos internos especiales donde se tienen en cuenta las temáticas siguientes<sup>26</sup>:

- a) Acciones específicas para identificar a los posibles candidatos (con discapacidad) para ocupar puesto laborales vacantes y ello a través de la redacción de las ofertas que no sean discriminatorias, la presencia en las redes sociales y la comunicación en foros dirigidos a personas con discapacidad.
- b) Profesionalización de los actores del área de recursos humanos que trabajan en procesos de selección de trabajadores con discapacidad: profesionalización a través de la formación de los mismos para reducir y/o eliminar los prejuicios.



<sup>26</sup> <https://www.droits-salaries.com/410409460-auchan-hypermarche/41040946000756-siege/T59L18001941-accord-d-entreprise-en-faveur-de-l-emploi-de-l-insertion-professionnelle-et-du-maintien-dans-l-emploi-des-personnes-en-situation-de-handicap-2018-2020-13072018-handicap.shtml>

Se trata de acciones vinculadas con la mejora de la incorporación de trabajadores, pero no dejan de lado una perspectiva más global de lo que significa formar y/o crear una sociedad más inclusiva (Suc-Mella, 2020). Entre otras cuestiones, ellos tienen una visión global de lo que significa ser una organización inclusiva (y que no puede detenerse en la contratación de personas con discapacidad entre sus equipos). Algunas de las cuestiones que han realizado en esta contribución hacia una sociedad más inclusiva se traducen en:

- a) Etiquetado de más de 300 productos propios
- b) Carros de compra adaptables para sillas de ruedas
- c) Mostradores adaptados
- d) Cajas de salida adaptadas
- e) Servicio Svisual de video-interpretación en lengua de signos
- f) Balanzas adaptadas
- g) Elevador de cestas
- h) Acompañamiento en la compra en algunos establecimientos
- i) Pictogramas para informar sobre medidas covid

Se trata de pensar la empresa para las personas con discapacidad que trabajan con ellos pero a la vez para todos los clientes que van a entrar y hacer uno de los servicios, convirtiéndose en un verdadero “comercio sin barreras”.

**CASO IX: EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN (SEGUNDA)**

CATEGORIA ANALÍTICAS	DESCRIPCIÓN
<b>RELEVANCIA</b>	Se trata de una empresa relevante para el estudio por diferentes motivos: a) a pesar de que se trata de una empresa de un sector común relacionado con la inclusión laboral, como empresa incorpora una dimensión global de lo que significa ser inclusivo.
<b>ÉXITO</b>	Uno de los éxitos de la empresa radica en esta posición bidireccional: mirar de forma interna los procesos de incorporación de los trabajadores con discapacidad y a su vez transformación la experiencia de usuario de los clientes con discapacidad o con movilidad reducida.
<b>RÉPLICA</b>	Las grandes acciones y/o buenas práctica expresadas son fácilmente replicables en el contexto de otras organizaciones: a) en relación a la experiencia de usuario es fácilmente replicable en otros supermercados pero también en otro tipología de comercio con experiencias de compra similares; b) fácilmente replicable la mejora y/o transformación de los equipos que trabajan en los procesos de reclutamiento de trabajadores con discapacidad.
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	Desde la perspectiva de la rentabilidad, es totalmente sostenible. Cada uno de los trabajadores con discapacidad tiene su encargo laboral concreto y la discapacidad no se presenta ni se ve como un freno sino como la aportación de otras perspectivas y capacidades distintas para formar parte de un equipo.
<b>INNOVACIÓN</b>	Una de las grandes innovaciones radica en pensar y concebir el rol de la empresa (en relación a la inclusividad) de forma global y más allá de la idea de incluir a personas con discapacidad entre sus equipos. innovar es contribuir a hacer una sociedad más inclusiva desde múltiples perspectivas y aristas.



## 4.11. Caso X: Empresa de Alimentación

En este sentido, José Antonio Ortuño, director de RSE de Campofrío, expone que: “en Campofrío creemos en la formación como herramienta esencial para impulsar la inclusión laboral de las personas con discapacidad y los colectivos con necesidades especiales, por lo que apostamos por aquellos programas encaminados a normalizar la vida de las personas con otras capacidades”<sup>27</sup>. En general, reclutar a trabajadores con discapacidad que encajen con los perfiles buscados ha sido siempre algo complejo, en especial para determinadas posiciones muy concretas o especializadas. Pensar en crear, impulsar o apoyar proyectos de formación (de forma directa o a través de becas y/o convocatorias) hace que las posibilidades de éxito sean mucho mayores. Ello, tal y como sucede con este grupo empresarial, no puede hacerse desligado del entorno donde se encuentra. En su caso la colaboración y apoyo se lleva a cabo con organizaciones como ASPACE Castilla y León.

Una de las cuestiones a destacar, al analizar el proyecto empresarial desde la óptica de la discapacidad, tiene que ver con la acción de hacer visible la discapacidad a través de los procesos de comunicación y en especial en la publicidad de la empresa. Ello es importante porque la presencia de las personas con discapacidad en la organización no se plantea únicamente como algo anecdótico o marginal, sino que se coloca en el centro de determinados procesos. Con ello se consigue un doble objetivo: a) hacer visible al colectivo de personas con discapacidad (a pesar de que la empresa trabaja en otras campañas de apoyo a los colectivos vulnerables en general); b) hacer visibles a las personas con discapacidad como miembros activos y como profesionales de su organización. Ello es más que destacables desde la óptica de pensar y proyectar un futuro en el que se dibuje una sociedad mucho más inclusiva que la actual.

---

<sup>27</sup> <https://carnica.cdecomunicacion.es/noticias/48271/campofrio-fundacion-asindown>



Campaña de publicidad de Campofrío

Entre otras cuestiones, Campofrío tiene muy presente la experiencia del usuario (cliente) y ello hace que se tenga en cuenta a las personas con discapacidad y otros colectivos con necesidades especiales en diferentes actuaciones (diseño, lanzamiento de productos, etc.). Y de la misma forma la web [www.camprofrío.es](http://www.camprofrío.es) es accesible para las personas con discapacidad motriz y sensitiva, y fue la primera web accesible para personas con discapacidad de una empresa de alimentación española.

En relación a los empleados de la empresa, es necesario destacar la creación en el año el Plan NORMALIZA (Plan de Normalización de las Personas con Discapacidad). A ello se debe añadir la consecución de casi un 3% de la plantilla con un certificado de discapacidad (cifra del año 2017). Todo ello con el marco de referencia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para, de forma organizada, situar muchas de las actuaciones desde una perspectiva ética.

**CASO X: EMPRESA DE ALIMENTACIÓN**

**CATEGORIA ANALÍTICAS**

**DESCRIPCIÓN**

**RELEVANCIA**

La empresa, por definición, ya es relevante para el estudio que hemos desarrollado.

**ÉXITO**

Uno de los elementos clave de su éxito debe señalarse en la visión integral de lo que significa ser una empresa inclusiva: cliente, trabajador y sociedad.

**RÉPLICA**

Algunos de los procesos son replicables si otras organizaciones cuentan con equipos en áreas de RRHH interesadas en la perspectiva global de la contribución de la empresa a una sociedad más inclusiva.

**SOSTENIBILIDAD**

Se trata de un proyecto sostenible porque la multidimensionalidad del iso hace que la perspectiva de la empresa sea mucho más amplia: como ven los clientes a una empresa inclusiva, como la ven los trabajadores y como la ve la sociedad/comunidad en general.

**INNOVACIÓN**

Una de las partes a destacar de los procesos innovadores tiene que ver con la perspectiva global del tratamiento de la diversidad en su organización y de las políticas inclusivas que se desarrollan: clientes, trabajadores, comunidad en general están en ese foco. No se ve como algo concreto dentro de la empresa si no como una contribución real a la transformación social desde el compromiso.

## 4.12. Análisis del Contenido de las empresas presentadas.

En base a la información antes mencionada de las empresas analizadas en el presente trabajo consideramos necesario establecer unos parámetros que nos permitan entender porque su funcionamiento a lo largo de los años ha permitido que las personas que han disfrutado de estas oportunidades de inclusión laboral hayan podido hacerlo.

Por eso, si nos ceñimos a lo que algunos autores afirman como Vornholt (2018) “las personas se convierten en discapacitadas por el contexto” nos centraremos en analizar algunos elementos del contexto de estas organizaciones para intentar entender porque estas iniciativas han funcionado y como pueden ser replicadas en otros proyectos o empresas.

Algunos autores hablan de la importancia de las adaptaciones de los puestos de trabajo en el éxito de las acciones de inclusión laboral<sup>28</sup>, y entre estas acciones se comenta que de las más importantes son la adaptación del trabajo, esta o estas adaptaciones incluyen: mejora de las actuaciones personales y organizacionales, la importancia de una buena política de recursos humanos con adaptación de los horarios de trabajo, adaptación de los puestos de trabajo, adaptación de los dispositivos para desempeñar sus funciones, el apoyo inmediato de los mandos superiores, fomentar la formación entre los compañeros de trabajo, la variación en las tareas, etc... (Chandola & Rouxel, 2021).

Otros estudios mencionan que los ajustes razonables de los puestos de trabajo producen efectos en el mantenimiento de estos en las personas con alguna situación de discapacidad pero, a la vez, también producen efectos positivos para los empleadores<sup>29</sup>, efectos como podrían ser la retención del talento, el aumento de la productividad de los trabajadores con DF, aumento de la productividad de los propios compañeros, etc. Por estos motivos, hemos considerado oportuno fijar unos criterios, basados en la literatura<sup>30</sup>, para valorar las empresas que hemos presentado anteriormente y así poder valorar, en cada caso, de forma lo más objetiva posible, porque en su caso, los procesos de inclusión están funcionando mejor que en otros casos o saber donde deben mejorar en el caso que no estén funcionando.

Pensamos que, después de haber colaborado con las empresas mencionadas anteriormente durante varios años, disponemos del conocimiento suficiente de todas ellas como para saber qué elementos deberíamos tener en cuenta para poder valorar porque funcionan los procesos de inclusión. Una primera propuesta puede ser:

- Tamaño de la empresa, en la medida que la empresa sea mayor, es más probable que se puedan proveer los ajustes en los puestos de trabajo, puesto que una gran empresa debería a priori, disponer de mayor cantidad de recursos materiales, humanos y/o económicos que empresas pequeñas.

<sup>28</sup> Chandola, & Rouxel, P. (2021). The role of workplace accommodations in explaining the disability employment gap in the UK. *Social Science & Medicine* (1982), 285, 114313–114313. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114313>

<sup>29</sup> Tatiana I. Solovieva, Denetta L. Dowler, Richard T. Walls, Employer benefits from making workplace accommodations, *Disability and Health Journal*, Volume 4, Issue 1, 2011, Pages 39-45,

<sup>30</sup> McDowell, & Fossey, E. (2014). Workplace Accommodations for People with Mental Illness: A Scoping Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(1), 197–206. <https://doi.org/10.1007/s10926-014-9512-y>

- Diversidad Cultural del equipo humano, este elemento podría ser un factor facilitador de las acciones de ajuste en relación con los trabajadores con discapacidad puesto que aquellas empresas con equipos diversos culturalmente, a priori, deberían ser más propensos a tener amplia experiencia en la atención de colectivos diversos o tener mayor capacidad de sobrellevar miradas reduccionistas.
- La paridad de género, a priori tener un equipo humano más equilibrado en cuanto a representación por género, debería suponer a las personas con alguna situación de discapacidad una atención integral más holística que si se diera una aproximación mayoritariamente condicionada por un solo género mayoritario.
- Adaptación en las tareas, en aquellas empresas en que las tareas se puedan ir variando, en caso de necesidad de ajuste personal, será más fácil que las personas que en ella trabajen puedan seguir colaborando debido a que podrán encontrar alternativas tanto los empleados como los empleadores.
- Cultura corporativa, en este apartado pensamos que es importante que en las empresas existan un determinado compendio de valores que van a ser elementos clave para que funcionen los procesos de inclusión laboral, podemos subdividirse en tres parámetros:
  1. Valores de la propia empresa o Corporativos que pueden estar definidos en la misión y visión de la compañía.
  2. Valores del equipo directivo, que a pesar de tener claros los valores corporativos puede que tengan otros que sean más ajustados a la realidad y favorezcan los procesos de inclusión exitosos, o, por el contrario, que sean menos inclusivos y dificultan estos procesos.
  3. Valores de los colaboradores, serían el conjunto de actitudes y comportamientos que demuestran los compañeros de trabajo, que, a menudo, pueden ser la llave para que un proceso de inclusión sea un éxito o un fracaso rotundo. Es decir, una empresa puede tener unos valores corporativos muy afines a la inclusión con un equipo directivo muy alineado con esos valores, pero si en el día a día, el conjunto de compañeros que actúan en primera línea no comparte estas actitudes y no comparten las acciones que hay que llevar a cabo, es posible que un proceso de inclusión no llegue a buen puerto.

Así pues, en función de estos elementos, vamos a valorar las empresas que hemos puesto como ejemplo de empresas inclusivas exitosas para ver en qué parámetros se mueven.

Hemos desarrollado una tabla, la tabla 5, donde se puede observar las empresas participantes de nuestro trabajo, con los diferentes elementos a valorar y las valoraciones obtenidas en cada una de las columnas por cada empresa participante. Así en la primera columna, se indica el tamaño de la empresa expresado en número de colaboradores. En la segunda columna, se indica el nivel de multiculturalidad de las empresas participadas, donde se valora la procedencia cultural de los colaboradores, siendo esta categoría dividida en tres parámetros, Alta cuando la multiculturalidad implica más del 50% de la plantilla, Media cuando implica a

menos del 50% de la plantilla, pero a más del 10% de la plantilla y Baja, cuando implica a menos del 10% de la plantilla. En la siguiente columna aparece el porcentaje de trabajadores hombres y mujeres, esto son datos puros facilitados por la empresa, con lo que a mayor paridad mejor pronóstico. En la columna que viene a continuación pretende evaluarse la capacidad de las empresas de adaptación de las tareas, Alta si en cualquier situación las empresas podrían ofrecer alternativas a las tareas preestablecidas, media si solo en la mitad de los casos podrían ofrecer alternativas a las tareas preestablecidas, y baja si en alguna ocasión no se puede ofrecer alternativas a las tareas preestablecidas. En última instancia, aparecen las columnas que pretenden medir el nivel de compromiso de los valores de los grupos de interés más importantes en una empresa para que un proceso de inclusión pueda tener éxito. En primer lugar que los mandatos que rigen cualquier entidad, misión, visión y valores, sean explícitamente orientados a la inclusión laboral de colectivos diversos. En segundo lugar, que los comportamientos observables de los equipos de dirección se correlacionen con los valores inclusivos de la entidad y, por último, que los comportamientos observables de los compañeros se alineen con los valores de diversidad en las empresas.

Para medirlo, en el caso de las organizaciones, Alto cuando hace referencia explícita en sus documentos oficiales y acompaña a estos en acciones concretas, medio cuando solo hace mención, pero no hay acciones concretas y Bajo, cuando no hay referencias ni acciones. Esta misma regla podría aplicar a los equipos directivos y al resto de los colaboradores.

Nombre de la empresa	Tamaño	Diversidad	Paridad (H/M)	Adaptación	Valores Corporativos	Valores Directiva	Valores Equipo Humano
I. Grupo de restauración	373	Alta	N/C	Media	Medios	Medios	Altos
II. Empresa de moda	119	Alta	26.8 /73.1	Media	Altos	Altos	Medios
III. Consultora Selección	8	Media	37.5/62.5	Baja	Altos	Altos	Altos
IV. Empresa de material de ortodoncia	5	Baja	60/40	Baja	Altos	Altos	Medios
V. Empresa material deportes	10967	Alta	50,3/49,7	Alta	Altos	Medios	Altos
VI. Empresa distribución (I)	46000	Alta	40/60	Alta	Altos	Medios	Bajos
VII. Empresa de logística	226	Media	54,4/45,5	Baja	Altos	Medios	Altos
VIII. Empresa de diseño gráfico	30	Alta	N/C	Alta	Altos	Altos	Altos
IX. Empresa de distribución (II)	15233	Alta	31/59	Media	Altos	Altos	Altos
x. Empresa de alimentación	11800	Alta	63/27	Medios	Altos	Altos	Altos

Tabla 5. Muestra de las valoraciones obtenidas por las empresas propuestas

Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones

*No sé si será mejor cuando sea diferente. Pero tiene que ser diferente para que sea bueno.*

Georg Christoph Lichtenberg

Al analizar con más detalle la información que nos ofrece la Tabla 5, se observa que, de las empresas presentadas podríamos concluir que las que tienen un mayor índice de éxito en la inclusión son aquellas que presentan un índice alto en diversidad cultural, un nivel de paridad de género casi perfecta y que muestran un índice alto de adaptabilidad en las tareas (con lo que permite a las personas con DF encontrar alternativas a los puestos de trabajo en los que pudieran no encajar en un momento concreto). En relación al tema de los valores corporativos, vemos que las empresas con más éxito tienen un alto nivel de conexión mayor entre los distintos equipos de trabajo y el resto de los grupos (equipo directivo y equipo de recursos humanos).

Esta valoración debe servir para orientar a las empresas que se encuentren en una situación inicial en procesos de inclusión de colectivos diversos. Ello les puede ayudar a trabajar aquellos aspectos que, según esta propuesta, podrían facilitarles el éxito en el proceso. Somos conscientes que es una primera propuesta y que hay mucho que trabajar en ella, tenemos claro que para poder ofrecer este asesoramiento a las empresas con mayores garantías de fiabilidad deberíamos seguir trabajando en las hipótesis expuestas en el presente trabajo, profundizando, sobre todo, en la parte analítica de los datos para que pudieran dar mayor fiabilidad. De este modo, podríamos estar en los primeros pasos de un método de validación de las empresas a nivel de éxito en los procesos de inclusión.

En diferentes apartados del estudio se ha mencionado el poco conocimiento que tenemos de las empresas participantes en esta primera muestra, con lo que el conocimiento de las empresas, para poder realizar este tipo de valoración va a ser un elemento significativo. Teniendo en cuenta que el 81% de las empresas no cumplen con la LGD conocer la realidad de otras empresas y sus estrategias de inclusividad laboral, podría facilitarles los procesos de incorporación de trabajadores con discapacidad en los equipos de todas aquellas organizaciones que así lo desearan.

Empezábamos nuestro trabajo mostrando que hay muchas empresas que no cumplen con la obligación legal de contratar a personas con discapacidad, esa es la realidad, en concreto solo lo hacen el 19% de todas las empresas españolas. Es cierto también que la mayoría de las empresas en España<sup>31</sup>, un 56,2% no tiene ningún trabajador asalariado, y que el 26,6% tienen entre 1 y 2 asalariados, con lo que nos deja poco margen para ir a llamar a la puerta de muchas más, y contarles nuestras buenas intenciones, nuestros deseos de hacer de nuestra sociedad una sociedad más inclusiva. Según el Instituto Nacional de Empleo, en el

---

<sup>31</sup> Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2020.

año 2020 la tasa de empleo de las personas con discapacidad fue del 26,7% (y del 64,3% para las personas sin discapacidad), con un aumento de 0,8 puntos respecto a 2019<sup>32</sup>. ¿Qué pasa con esos ciudadanos? ¿Acaso no son ellos ciudadanos con plenos derechos igual que el resto de la población?, deberíamos preocuparnos por encontrar estrategias para que, al menos, aquellos que decidan hacerlo, que decidan escoger trabajar no lo tengan tan difícil.

Muchos estudios de los expuestos a lo largo del presente trabajo (Vornholt, 2013; Mercado, Aizpurua y García, 2013; Ckandola y Rouxel, 2021 entre otros), comentan que las políticas que fomentan el empleo a través de normativas legales dirigidas a generar cuotas de reserva pueden generar también el efecto adverso en los empleadores, entonces, porque no nos cuestionamos todo esto.

Este año se cumplen 40 años desde que se publicó la LISMI (1982), tal vez va siendo hora de que en lugar de seguir con políticas proteccionistas, le demos la vuelta a la situación y nos planteemos facilitar a los empleadores los recursos necesarios para que la incorporación de talento diverso en sus organizaciones no les sea impuesta, que realmente se den cuenta que si contratan a una persona con alguna situación de discapacidad contratarán a una persona comprometida, trabajadora, agradecida...

Algunos de los países nórdicos llevan muchos años haciéndolo y sus cifras son un poquito mejores. La importancia de ver lo que hacen tus vecinos no es generar envidia si ellos van peor que tú, es darse cuenta de que hay otras formas de hacer las cosas, y que pueden dar mejores resultados de los que hemos obtenido hasta la fecha. Analizando las empresas que han sido presentadas en este trabajo, no podemos tampoco pensar que nos ha ido tan mal, ¡claro que no!, pero no debemos conformarnos, creo que debemos ser más ambiciosos, se trata de la vida de muchos de nuestros conciudadanos, ¡¡¡hagámoslo!!!

Pero hagámoslo con cierto rigor, hemos visto que podemos encontrar elementos que nos permitan abordar un tema tan sensible como la incorporación de personas con discapacidad en las empresas, facilitemos a los empleadores los recursos necesarios para que la contratación de personas con DF no les suponga una pérdida de tiempo y de dinero, trabajamos con ellos para que podamos minimizar el riesgo de errores, por ellos y por qué estamos hablando de la vida de las personas.

Por eso nuestra propuesta, para contribuir al cambio de perspectiva en la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Es cierto que es una primera aproximación, pero pensamos que los esfuerzos deberían centrarse en dar garantías de mayores tasas de éxito en los procesos de acompañamiento en la inclusión de colectivos diversos.

---

<sup>32</sup> INE (2021). *El empleo de las personas con discapacidad (datos de 2020)*. Madrid: Instituto Nacional de Empleo. [https://www.ine.es/prensa/epd\\_2020.pdf](https://www.ine.es/prensa/epd_2020.pdf)

## 6. Propuestas

*¿Qué puedes hacer? Investiga para conseguir un futuro mejor, si te dedicas a la ciencia. Cambia el tema de las pausas, si trabajas en una cadena de montaje .. arriésgate si te consideras un intelectual.*

Harald Welzer.

Tener éxito o no tener éxito en temas vinculados a la inclusión laboral de trabajadores con discapacidad en las organizaciones va mucho más allá de la simple idea de cumplir con una ley (LISMI o LGD). Tener éxito tiene que ver con actos que se materializan en la forma de mirar al otro (y con la mirada no negarlo si no hacerle partícipe de la organización), en permitirle abrirse camino en igualdad de condiciones dentro de la empresa (trabajando, por ejemplo, en distintos niveles y/o cargos de la estructura interna), en aportar pequeños granos de arena para, desde la organización, trabajar para transformar la sociedad hacia una sociedad más inclusiva. También tiene que ver con mostrar a la sociedad que las formas de medir y entender la “normalidad” o la capacidad (casi siempre desde el capacitismo) pueden tener alternativas y pueden transitarse por otros caminos. En definitiva, se relaciona con no ver la incorporación de trabajadores con discapacidad como un problema o como el mero cumplimiento de una ley si no como un reto o una oportunidad de crecer, también, desde la perspectiva de negocio.

El informe que hemos presentado ha tenido por finalidad detectar y estudiar procesos innovadores en las formas de incorporar a personas con discapacidad en el seno de las empresas. Dichas acciones no se desarrollan ni se llevan a cabo por el mero hecho de decidir cumplir una ley como la Ley General de Discapacidad (2013). Existen opciones claras para sustituir el cumplimiento directo por otras acciones. Las empresas que incorporan a trabajadores con discapacidad entre sus equipos, se sostienen en otras formas de entender el mundo de la empresa y despliegan y apuestan por un conjunto de valores que las hace únicas y diferentes. Si miramos atrás, nos daremos cuenta que el camino recorrido a lo largo de los años y los logros conseguidos son muchos, pero es necesario que nos preguntemos si ¿debemos seguir dando los mismos pasos, cortos, o si por contra ha llegado el momento de dar pasos de gigante?

La innovación, el compartir conocimiento sobre buenas prácticas inclusivas, la transformación radical sobre la visión que se tiene de las personas con discapacidad en las organizaciones, el desarrollo de microproyectos, etc., hace que se produzcan procesos de circulación del conocimiento basado en la práctica. Y es justo en ese compartir que puede producirse una de las claves para impulsar con fuerza la transformación de las organizaciones en “Organizaciones Inclusivas”.

Lo que presentamos en esta parte final del informe (más allá de las conclusiones) quiere ofrecer al lector un universo de posibilidades para que en cada contexto organizativo, puedan aplicarse y/o adaptarse libremente. Después de analizar los diferentes casos y la revisión de literatura hemos organizado la información a partir de 9 grandes grupos de acciones y/o

buenas prácticas de las empresas exitosas llevan a cabo y que conforman la siguientes orientaciones organizadas a través de 7 bloques distintos:



## I: DESARROLLO DE ACCIONES DE CONCIENCIACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN Y/O DE LA SOCIEDAD EN GENERAL

Algunas de las empresas consideradas como exitosas han trabajado con una cierta profundidad en esta dirección: a través de acciones vinculadas a la concienciación (en diferentes direcciones y niveles). Se trata de acciones a largo plazo pero que pueden incidir en la transformación de los procesos inclusivos. Algunas de las recomendaciones para el tránsito de éxito hacia esta dirección tienen que ver con campañas de publicidad en las que aparecen trabajadores con discapacidad o en acciones que muestran procesos de inclusión de los trabajadores. Con todo ello se avanza hacia:

- 1.1. **Derribar mitos** sobre las personas con discapacidad en general y sobre su rol en las organizaciones, a través de campañas de comunicación (internas y externas)
- 1.2. **Involucrar a todos los trabajadores** (con discapacidad o no) en los procesos inclusivos dentro de la organización.
- 1.3. La concienciación sirve para **mostrar al resto de trabajadores** la potencialidad de las personas con discapacidad en determinados contextos laborales. Ello permite el desarrollo de espacios de trabajo armónicos y seguros para todos los trabajadores.



## II: IMPULSO DE POLÍTICAS DE EMPRESA ENFOCADAS A LA INCLUSIÓN DE TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD.

Algunas de las empresas exitosas estudiadas han impulsado y desarrollado políticas internas que abordan con fuerza la inclusividad de sus trabajadores. Se trata de pasar de un plano ideal a un plano pragmático que permita operativizar el paso hacia una empresa calificada como “inclusiva”. Entre otras cuestiones ello debe conllevar:

- 2.1. **Abrirse a procesos inclusivos** y poder involucrar a distintos cargos dentro de la organización, que vayan más allá del departamento de recursos humanos.
- 2.2. **Permitir el tránsito** de trabajadores con discapacidad por los distintos niveles laborales presentes en la organización, creando verdaderas oportunidades profesionales.
- 2.3. **Se tienen en cuenta las dificultades** de acceso al mundo laboral de determinados perfiles laborales de trabajadores con discapacidad.
- 2.4. **A través de las políticas inclusivas** se va a mostrar externamente la forma de entender (filosofía y valores de la empresa) la incorporación de trabajadores con

discapacidad. Estas son su carta de presentación más directa a la sociedad en general.



### III: INNOVAR PARA PRODUCIR CAMBIOS EN EL INTERIOR DE LAS EMPRESAS.

Algunas de las empresas estudiadas son empresas altamente innovadoras, y en ese eje estructural de la innovación se encuentra el ver la incorporación de los trabajadores con discapacidad no como un problema sino como un reto y una verdadera oportunidad. No es algo que se pueda manejar ni lanzar de forma tangible, pero ello forma parte de la filosofía de estas empresas. Plantean la innovación como algo inherente a su ADN y dentro de la innovación se incorpora el talento diverso que permite:

**3.1. Entender la diversidad y la inclusión** como verdaderos motores de cambio de la empresa. A través de ellos se generan micro-revoluciones que permiten a las organizaciones y a la sociedad dar grandes saltos.

**3.2. El reconocimiento de la fuerza del trabajo diverso**, con perfiles y trabajadores que configuran el *puzzle* de la organización. Es justamente desde esa dimensión que la empresa necesita innovar (para acoger al talento diverso, darle cabida y potenciarlo) pero a su vez genera cambios e innovaciones que pueden afectar positivamente al resto de departamentos y/o productos.

**3.3. Una parte de los procesos innovadores** vinculados con la diversidad pasa por conectar la idea de incluir trabajadores con discapacidad con ofrecer productos y servicios inclusivos. Se trata de no mostrar dos caras separadas de la misma moneda, de la misma realidad empresarial.

**3.4. Disponer de recursos para ofrecer** Tareas Variadas o Alternativas, siempre es garantía de detección de nuevas habilidades, lo cual puede ser la antesala del éxito, si esperamos que una persona haga siempre lo mismo y no tenemos plan B, puede que no sea necesario tener ni un plan A.



### IV. ORGANIZACIONES INCLUSIVAS Y TEMÁTICAS DE ACCIÓN GLOBALES.

Algunas de las empresas no se han limitado a cumplir la ley y a incorporar al 2% de trabajadores con discapacidad entre su plantilla. Algunas empresas exitosas van mucho más allá y se proponen actuar de forma global, ya sea no únicamente incluyendo sino produciendo transformaciones en el campo del deporte, de la restauración, de la moda, etc. Ello hace que las empresas no tengan una visión micro sobre la idea de éxito a nivel inclusivo si no que su perspectiva es mucho más global y transversal.

**4.1.** Algunas de las empresas exitosas han sido **capaces de generar cambios** no únicamente en el interior de sus organizaciones sino que a partir de ellas ( y a través de ellas) han generado diferentes acciones que cambian la sociedad: pictogramas

inclusivos, experiencias de usuario inclusivas y placenteras en supermercados, etc. Ello lleva a acciones.

**4.2. Representatividad de la diversidad en los servicios** de atención al cliente es lo que hacen algunas de las organizaciones. Trabajadores diversos, que se visibilizan en servicios de atención al cliente generan en la empresa de la empresa un proyecto transversal que produce un efecto espejo para la sociedad.

**4.3.** Entender la diversidad como **productora de impacto directo positivo** en el clima laboral de la empresa y que a menudo se traduce en mayores índices de productividad. Mayor capacidad de retención del talento en las organizaciones, mayores niveles de sentimiento de pertenencia con lo que todos los empleados trabajan mejor.



## V. CULTURA INCLUSIVA

Las empresas exitosas que han desarrollado grandes procesos inclusivos disponen de valores que marcan su forma de funcionar, pero no se trata de valores “teóricos” sino que estos conforman el trabajo cotidiano de las empresas. En el caso de algunas de ellas, la coherencia con los valores exige para las empresas, que ellas mismas sean ejemplos de inclusividad para los clientes (o para las empresas clientes). Estos valores forman parte de una globalidad que se enmarca desde la perspectiva RSC y en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y no se limitan a la inclusividad de las personas con discapacidad si no que la diversidad se traduce en temas de género, cultura, edad, niveles formativos, creencias religiosas, etc. Consideramos muy importante que exista una resonancia de los valores entre de la empresa, organización, entidad, para que aquellos colaboradores que se quieran sumar a su proyecto, pueden valorar si se sienten identificados con ellos o no de forma clara y ágil. Es muy importante que una empresa y/o organización defina claramente sus valores y que, todo aquel que desee participar en esa empresa y/o organización se sienta identificado/a con los mismos.

**5.1. Lenguaje inclusivo:** el lenguaje crea realidad y tiene una potente capacidad transformadora. Algunas empresas exitosas han trabajado en la dirección de crear una cultura inclusiva transformando y puliendo el lenguaje que se usa en su empresa, en especial a través de las formas de nombrar la diversidad.

**5.2. Potenciar y generar ecosistemas inclusivos** a través de los cuales la empresa “cuida” a todos sus trabajadores desde el paradigma del cuidado (*care*). Se trata de ecosistemas de apoyo mutuo, respeto y experimentación real de la igualdad.

**5.3. La diversidad y la inclusión** son entendidas como fuentes internas que representan a la empresa y la proyectan externamente. Trabajar desde esta perspectiva genera, poco a poco, la red interna desde la dimensión de la “cultura inclusiva”.

**5.4. Contar con personas más allá de un único género** (a nivel de %) puede ser fundamental para saber dar la atención adecuada a cada caso y potenciar procesos reales de inclusión laboral del colectivo de personas con discapacidad.

**5.5.** Contar con un equipo compuesto por **personas con procedencias variadas**, enriquece y abre la mente, la Diversidad Cultural, también puede ser un facilitador de todo proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad.

**5.6. La humildad**, entendida como la capacidad de posicionarnos a todos como seres humanos en igualdad de condiciones y siendo capaces de pasar de nuestros prejuicios, es requisito *sine qua non*, todo proceso debe tenerla incorporada para poder ofrecer un mínimo de garantías de éxito.



## VI. TALENTO DIVERSO

Cada vez escuchamos más la expresión “talento diverso”; con ello nos referimos a la búsqueda, selección e incorporación de trabajadores y trabajadoras en los equipos de trabajo, que no tienen porqué seguir patrones estándares. La diversidad aporta determinados valores

**6.1. Incorporación de talento diverso** en las organizaciones, a través de la visión de la diversidad como una oportunidad y un reto para el crecimiento y la innovación (y no como un problema)

**6.2. Ampliar las fuentes de dealflow y talento** más allá de los canales convencionales.

**6.3.** Incorporación de talento diverso que **represente de forma amplia la diversidad** de la sociedad, y en los cuáles la diversidad de clientes se pueda ver reflejada (y que puede ser vista como una fuente de equilibrio, eficacia y creatividad)

**6.4. Explorar nuevas formas de reclutar talento** (diverso) y hacerlo en contextos amplios y distintos de los convencionales.

**6.5. Romper con la lógica de reclutar clones** de los trabajadores ya existentes en la empresa y abrirse a lo no conocido (saltándose el miedo a lo desconocido).



## VII: DESARROLLAR ACCIONES EN FAVOR DE LA DIVERSIDAD DE LOS USUARIOS/CLIENTES DE LA EMPRESA.

Se trata de algo que lleva a ciertas empresas a un enfoque del éxito inclusivo más allá de sus trabajadores. Ello tiene una doble perspectiva: a) los clientes/usuarios del servicio y de la empresa, ven a esta como una empresa diversa (reflejo de la diversidad misma de la sociedad) por qué algunos de los trabajadores que les atienden son un claro reflejo de la diversidad; b) los usuarios y clientes tienen en estas empresas y/o establecimientos una experiencia inclusiva porque se han adaptado, se han creado múltiples experiencias que hacen de la compra, del servicio, etc. algo positivo (y no frustrante).

**7.1. Crear estrategias** para que la inclusión de trabajadores con discapacidad no se limite al cumplimiento de una ley (LGD) si no que forme parte del ADN de la empresa en relación con los productos y/o servicios ofertados.

**7.2. Diseñar productos** que incorporen ya desde un inicio la diversidad de formatos, necesidades, experiencias de usuario posibles, etc. y entender que ello puede convertirse en una potente fuente de *engagement* con el cliente.

**7.3. El planteamiento global** de una empresa inclusiva, productora a su vez de experiencias adaptadas a la diversidad de sus clientes, sitúa a la organización en un estadio avanzado de la inclusividad exitosa.

## 7. Bibliografía

- **Ballestín, B.; Fàbregues, S.** (2018). *La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales y de la educación*. Barcelona: Editorial UOC.
- **Burgess, R. G.** (1993). *Research Methods*. Londres: Thomas Nelson.
- Barton, L. (Comp.) (1998). *Discapacidad y sociedad*. Madrid: Morata.
- **Barton, L.** (Comp.) (2008). *Superar las barreras de la discapacidad*. Madrid: Morata.
- **Casanova, M. B.** (2021). *El Poder de la Diferencia: La Diversidad Como Valor Estratégico de la Empresa*. Lid Editorial Empresarial S.L.
- **Chandola, & Rouxel, P.** (2021). The role of workplace accommodations in explaining the disability employment gap in the UK. *Social Science & Medicine* (1982), 285, 114313–114313.
- **Fielden, S.; Moore, M.; Bend, G.** (2021). *The Palgrave Handbook of Disability at Work*. Cham: Palgrave.
- **Fundación ISONOMIA** (2009) Modelo Social de la Discapacidad (2009). GIAT 09. Fundación Isonomía. Universitat Jaume I Castellón. *Manifiesto del Grupo de Investigación, Análisis y Trabajo -GIAT- sobre discapacidad*, de la Fundación ISONOMÍA.
- **Garbat, M.** (2013), European Policy Models of Employment of people with disabilities, *Journal of Social Research & Policy*, Vol.4, Issue 1.
- **INTRAMA** (2022). *Informe Variable D 2022*.
- **Kristiansen, K.; Vehmas, S.; Shakespeare, T.** (Edit.) (2008). *Arguing About Disability. Philosophical Perspectives*. Londres: Routledge.
- **Kolko, J.** (2011). *Exposing The Magic of Design*. Londres: Oxford University Press.
- **Lobato, M y Romañach, J.** (2005). *Diversidad Funcional, nuevo término para la lucha por la dignidad en la diversidad del ser humano*. Madrid. Foro de Vida Independiente
- **Loisel, P.; Anema, J.R.** (2013). *Handbook of Work Disability*. Londres: Springer.
- **OIT** (2014). *Negocios inclusivos. Creando lugares de trabajo accesibles para personas con discapacidad*. Santiago de Chile: OIT
- **ONU** (2006). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Ginebra: Organización de las Naciones Unidas
- **McDowell, & Fossey, E.** (2014). Workplace Accommodations for People with Mental Illness: A Scoping Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25(1), 197–206.
- **Mercado Garcia, Aizpurua Gonzalez, E., & Garcia Vicente, L. M.** (2013). Avanzando hacia la igualdad de oportunidades en la inclusión socio-laboral de las personas con discapacidad. *Cuadernos de trabajo social*, 26(1), 95–104.

- **Rabanal, E.** (2017) *Comunicación inclusiva y neuromarketing*. Barcelona: Paidós.
- **Rodríguez, S. y M. A. V. Ferreira** (2010): “Desde la dis-capacidad hacia la diversidad funcional”, *Revista Internacional de Sociología*, vol. 68. Nº 2, 289-309
- **Suc-Mella, P.** (2020). *La société inclusive, jusqu’où aller?*. Toulouse: Érès.
- **Tatiana I. Solovieva, Denetta L. Dowler, Richard T. Walls**, (2011). Employer benefits from making workplace accommodations, *Disability and Health Journal*, Vol. 4 (1) 39-45.
- **Toboso Martín, M.** (2018): “Diversidad funcional: hacia un nuevo paradigma en los estudios y en las políticas sobre discapacidad”, *Política y Sociedad*, 55(3), pp. 783-804.
- **UIC** (2018) *La casa de Carlota: un estudio donde gana la diversidad*. [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/ESTUDIO\\_DE\\_CASO\\_LCDC\\_last\\_update\\_CATformatv.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/ESTUDIO_DE_CASO_LCDC_last_update_CATformatv.pdf)
- **Vornholt, K.; Villotti, P.; Muschalla, B.; Bauer, J; Colella, A; Zijlstra, F; Van Ruitenbeek, G; Sijr Uitdewilligen & Corbière, M.** (2018) Disability and employment – overview and highlights, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27:1, 40-55

## ANEXOS

Tabla 1: Políticas de empleo en base a sistemas de cuotas de reserva en los países de Europa.

### Políticas de empleo - Parte 1

PAÍS	INDICADOR EN EL SECTOR		TAMAÑO DE LAS EMPRESAS
	PÚBLICO / PRIVADO		
Albania		4.0%	Más de 25 empleados
Austria		4.0%	Más de 25 empleados
Bélgica	2% (Flandria, Bruselas) 2.5% (Walonia)		Más de 20 empleados
Bielorrússia		3.0%	Más de 20 empleados
Bosnia y Herzegovina		1 empleado (Federación) 5.0% (Region Brcko)	Más de 16 empleados Más de 20 empleados
Bulgaria		4.0%	Más de 50 empleados
Croacia	1 empleado		Más de 20 empleados

### Políticas de empleo - Parte 2

PAÍS	INDICADOR EN EL SECTOR		TAMAÑO DE LAS EMPRESAS
	PÚBLICO / PRIVADO		
Montenegro		1 empleado	Más de 50 empleados
República Checa	4.0%		Más de 20 empleados
Francia	6.0%		Más de 20 empleados
Grecia	5.0%	8.0%	Más de 50 empleados
España	5.0%	2.0%	Más de 50 empleados
Irlanda	3.0%		Más de 25 empleados
Lituania	5.0%		Más de 20 empleados

### Políticas de empleo - Parte 3

PAÍS	INDICADOR EN EL SECTOR		TAMAÑO DE LAS EMPRESAS
	PÚBLICO / PRIVADO		
Luxemburgo	5.0%	1 empleado 2.0% 4.0%	Más de 25 empleados Más de 50 empleados Más de 300 empleados
Moldavia		5.0%	Todos los empleadores privados
Alemania	5.0%		Más de 20 empleados
Polonia	6.0%		Más de 20 empleados
Portugal	5.0%	2.0%	Todas las empresas
Rumania	4.0%		Más de 50 empleados
Serbia	2%	1 persona 2 personas 3 personas	Menos de 20 empleados Entre 20 y 49 empleados Más de 50 empleados Más de 100 empleados

### Políticas de empleo - Parte 4

PAÍS	INDICADOR EN EL SECTOR		TAMAÑO DE LAS EMPRESAS
	PÚBLICO / PRIVADO		
Eslovaquia		3.0%	Más de 20 empleados
Turquía	4.0%	3.0%	Más de 50 empleados
Ucraina	1 persona 4.0%		De 8 a 25 empleados Más de 25 empleados
Hungria	5.0%		Más de 20 empleados
Italia	1 persona 2 personas 7%		De 15 a 35 empleados De 36 a 50 empleados Más de 50 empleados

**Tabla 2: Políticas de empleo en para personas con discapacidad en otros países basadas en los Derechos Civiles**

### Políticas de empleo

PAÍS	LEYES EN MATERIA DE NO DISCRIMINACIÓN	AÑO DE APLICACIÓN
Gran Bretaña	Ley de Igualdad	2010
Finlandia	Ley de contratos de empleo	2006
Holanda	Ley de tratamiento igualitario debido a Disc. o enfermedad crónica	2003
Suiza	Ley Federal para la igualdad de oportunidades para personas con Discapacidad	2002
Canada	Ley de igualdad en el empleo	1995
USA	Ley Americana de discapacitados	1990

**Tabla 3: Políticas de empleo para personas con discapacidad basadas en la motivación para las empresas formuladas en algunos países europeos.**

### Políticas de empleo

PAÍS	LEYES IMPLICADAS	AÑO DE APLICACIÓN
Noruega	Ley del entorno laboral	2007
Dinamarca	Ley de prohibición de un trato injusto en el puesto de trabajo	1996
Letonia	Ley de Personas con discapacidades	1998
Chipre	Ley de las personas con Discapacidad	2004
Andorra	Ley de los derechos de las personas con Discapacidad	2002
Mónaco	Ley de las actividades sociales para personas con Discapacidad	2001