

GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS

# Inclusión de Personas con Discapacidad en las Organizaciones



# Presentación



## Objeto del informe

Reconocer la Discapacidad como una particularidad en la vida de las personas que genera diversidad social y no como una connotación limitante de sus habilidades, requiere del compromiso de la sociedad en la inclusión del grupo social de Personas con Discapacidad, (en adelante PcD), evitando los prejuicios, estereotipos y enfoques sobreprotectores en los que solemos caer cuando hablamos de Discapacidad.

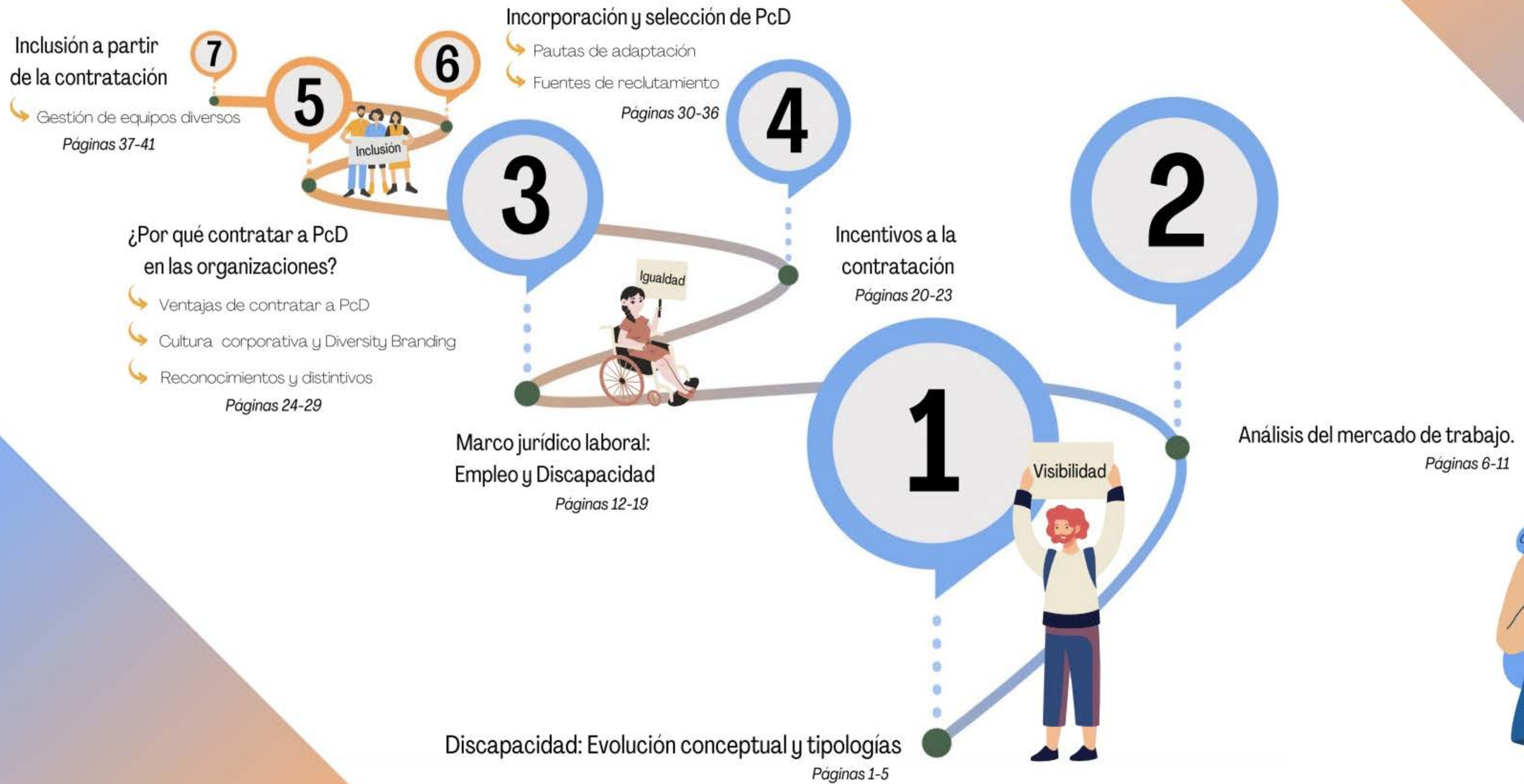
Por ello, desde la Clínica Jurídica del Centro de Estudios Garrigues se ha elaborado esta “Guía de Buenas Prácticas para la Inclusión de las Personas con Discapacidad en las Organizaciones” en colaboración con el CERMI, con la finalidad de facilitar que las organizaciones potencien, desde la diversidad e inclusión, la empleabilidad del grupo social de Personas con Discapacidad, orientando la contratación de las mismas como una oportunidad y no como un imperativo legal.

El enfoque de esta Guía se centrará exclusivamente en el eje de la Discapacidad, sin perjuicio de las Desigualdades de Género que en el ámbito laboral se dan también entre este grupo social.

Además, a través de esta Guía se pretende normalizar la incorporación de PcD en las organizaciones, dando respuesta a preguntas que puedan surgirles e impulsando la toma de conciencia sobre las oportunidades que nacen de la contratación de este grupo social.



# índice



**CAPÍTULO I:** MARCO SOCIOLABORAL DE LAS PcD



**CAPÍTULO II:** DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: SUGERENCIAS EN LA GESTIÓN DE PcD





# MARCO SOCIOLABORAL DE LAS PCD

**1**  **Discapacidad y tipologías**

**2**  **Mercado de Trabajo**

**3**  **Marco Normativo**

**4**  **Incentivos a la contratación**



# 1. Discapacidad

## Evolución del concepto y Tipologías

“La Discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan la participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás”\*

La Discapacidad siempre es una circunstancia y no una etiqueta, por ello, ésta no puede en ningún caso definir o eclipsar lo realmente importante: La persona que la tiene, con su contexto, derechos y necesidades individuales, inherentes a toda persona.

\*Preámbulo de la Convención Internacional de Derechos de las Personas con Discapacidad



El concepto de Discapacidad ha transitado por distintas percepciones evolutivas. Desde la concepción de la persona “incapacitada” y por tanto excluida de contribuir o generar valor en la sociedad por su condición inherente, a la percepción actual en la que la Discapacidad es y debe ser entendida no solo como una circunstancia individual, sino como un **concepto de construcción colectiva** en el que **la limitación de la Discapacidad viene determinada por la connotación que la sociedad tiene de la misma.**



## Evolución conceptual de la Discapacidad



Esta circunstancia viene a demostrar que **el origen de la Discapacidad no nace de la limitación individual** que pueda tener una persona **sino que reside fundamentalmente en las barreras o limitaciones sociales** que conllevan la exclusión automática de este grupo social e impiden su inclusión sociolaboral. Para que la Discapacidad no sea incapacitante requiere del cambio sobre la concepción social que tenemos sobre ella.



## ¿Qué podemos hacer?

Como sociedad **tenemos la responsabilidad de accionar la palanca de cambio:** La normalización social de la Discapacidad. Interiorizar que somos nosotrxs quienes debemos ofrecer los servicios en condiciones apropiadas para que la Persona con Discapacidad pueda acceder a ellos con plena autonomía e inclusión real al igual que el resto de personas.



## ¿Por dónde empezamos?



**EVITAR** la visión caritativa y/o paternalista de las Personas con Discapacidad, (“Buenismo”) ya que supone una barrera en la inclusión y autonomía del grupo social. De esta forma se contribuye a derribar estereotipos y sesgos promoviendo que las Personas con Discapacidad participen en todos los ámbitos de la sociedad como cualquier otro ciudadano/a.



**NORMALIZAR** la Discapacidad, educándonos y facilitando la toma de conciencia de nuestro entorno para una inclusión real y efectiva.



**ACTUAR** realizando todas las modificaciones y adaptaciones necesarias, a los fines de alcanzar la participación plena de las Personas con Discapacidad en la totalidad de las áreas de la vida en comunidad y en lo que aquí nos vincula, en su derecho al empleo.

En definitiva, en la medida en que haya educación sobre Discapacidad y apertura a incluirla en entornos sociales y laborales, como se pretende hacer con esta guía, lograremos generar un cambio de percepción sobre la Discapacidad.

# Tipologías

Esta clasificación ofrece un marco general que permite identificar los principales tipos de Discapacidad sin caer en estereotipos o etiquetas que limiten el alcance del valor y talento que puede aportar cada uno en función de sus capacidades.

Por ello, la finalidad de exponer esta clasificación se basa en conocer la propia diversidad que hay dentro de la Discapacidad, no dando por sentado que todas las discapacidades son iguales y evitando establecer patrones fijos de clasificación que impidan potenciar las habilidades y capacidades individuales.



#1

## Física

Falta, deterioro o alteración funcional de una o más partes del cuerpo que provoca inmovilidad o disminución de movilidad. Las denominación concreta depende de la parte del cuerpo que se vea afectada.

#2

## Sensorial

Conlleva la alteración a nivel cuantitativo o cualitativo de la percepción visual o auditiva. Esta restricción impulsa la compensación con el resto de sistemas sensoriales para la adaptación al medio.

#3

## Intelectual

Causan limitaciones en la adquisición, manifestación o expresión de los conocimientos. Puede afectar a los procesos de memoria, aprendizaje, comunicación o habilidades sociales.

#4

## Problemas de Salud Mental

Consiste en alteraciones o deficiencias en las funciones mentales, específicamente en el pensar, sentir y relacionarse. Es conocido también bajo el término de "Discapacidad psicosocial".





## 2. Mercado de Trabajo

### Contexto actual

Las Personas con Discapacidad encuentran dificultades significativas para el acceso al mercado de trabajo. Los prejuicios sociales y culturales, así como la falta de información conducen al grupo social a una discriminación en el acceso al empleo que se evidencia en los principales indicadores laborales. Como grupo en situación de mayor vulnerabilidad, la crisis económica consecuencia de la alarma sanitaria del COVID-19 puede afectarles de forma incisiva, cerrando puertas, incrementando la pérdida de empleo y obstaculizando su reinserción laboral.

# Cuestiones a considerar



**1**

## **ESCENARIO DELIMITADO POR LA PANDEMIA**

Afectación y grado de vulnerabilidad del grupo social

**2**

## **CALIDAD DEL EMPLEO OFRECIDO A LAS PCD**

Contratación temporal y grado de rotación

**3**

## **ORGANIZACIONES GENERADORAS DE EMPLEO**

Identificando nichos de inclusión sociolaboral

**4**

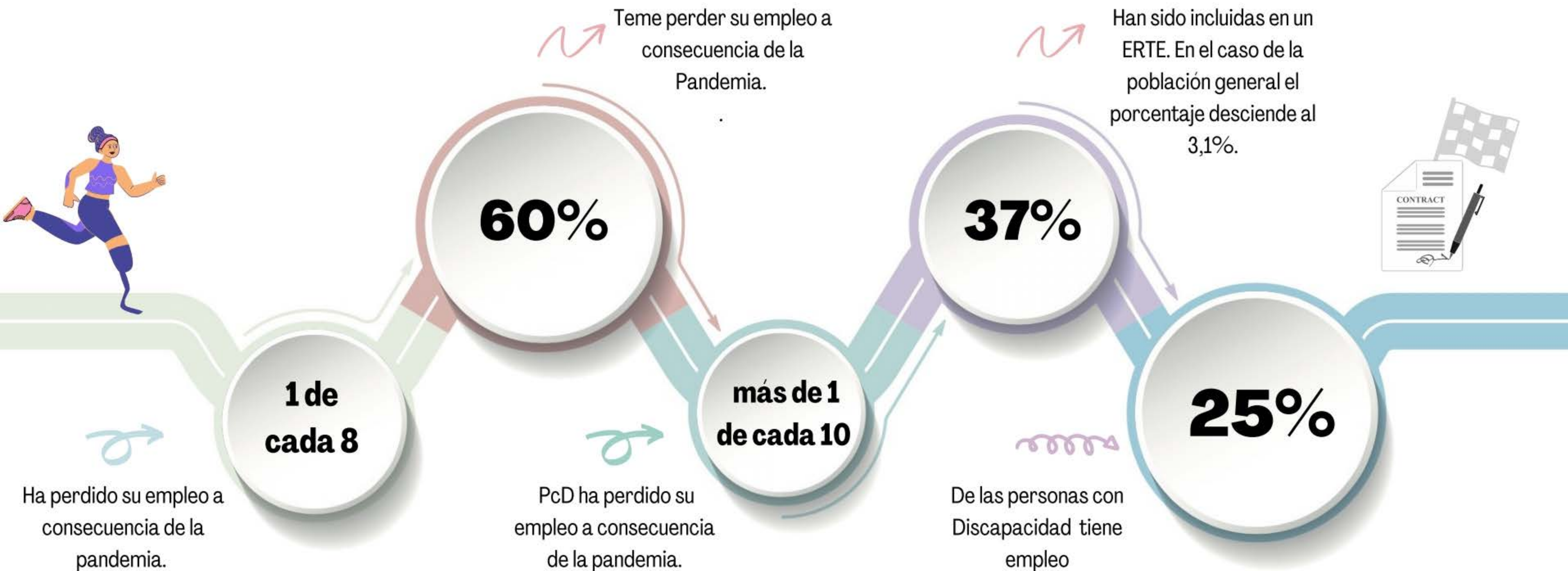
## **CAMBIO DE PARADIGMA**

¿Por qué cumplir con la legislación sobre PcD?

1

# Escenario delimitado por la pandemia

## Afectación y grado de vulnerabilidad del grupo social



2

# Calidad del empleo ofrecido a las PcD

## Contratación temporal y grado de rotación

### Precariedad

**66%** en contrato temporal

**61%** < 1 año de Antigüedad

**78%** Sector Servicios

**37%** en ERTE



# 53%

## Desempleados

### Dificultad acceso al empleo

**65%** vienen de contrato temporal

**46%** viene de empresas Pyme

**58%** >1 año edad antigüedad

**68%** Sector Servicios



3

# Organizaciones generadoras de empleo

## Identificando nichos de inclusión sociolaboral



### Objetivo

La mejora de los niveles de empleo de las personas con Discapacidad pasa necesariamente porque todo el tejido empresarial esté obligado o no, decida incrementar la incorporación de personas del grupo social en sus plantillas.



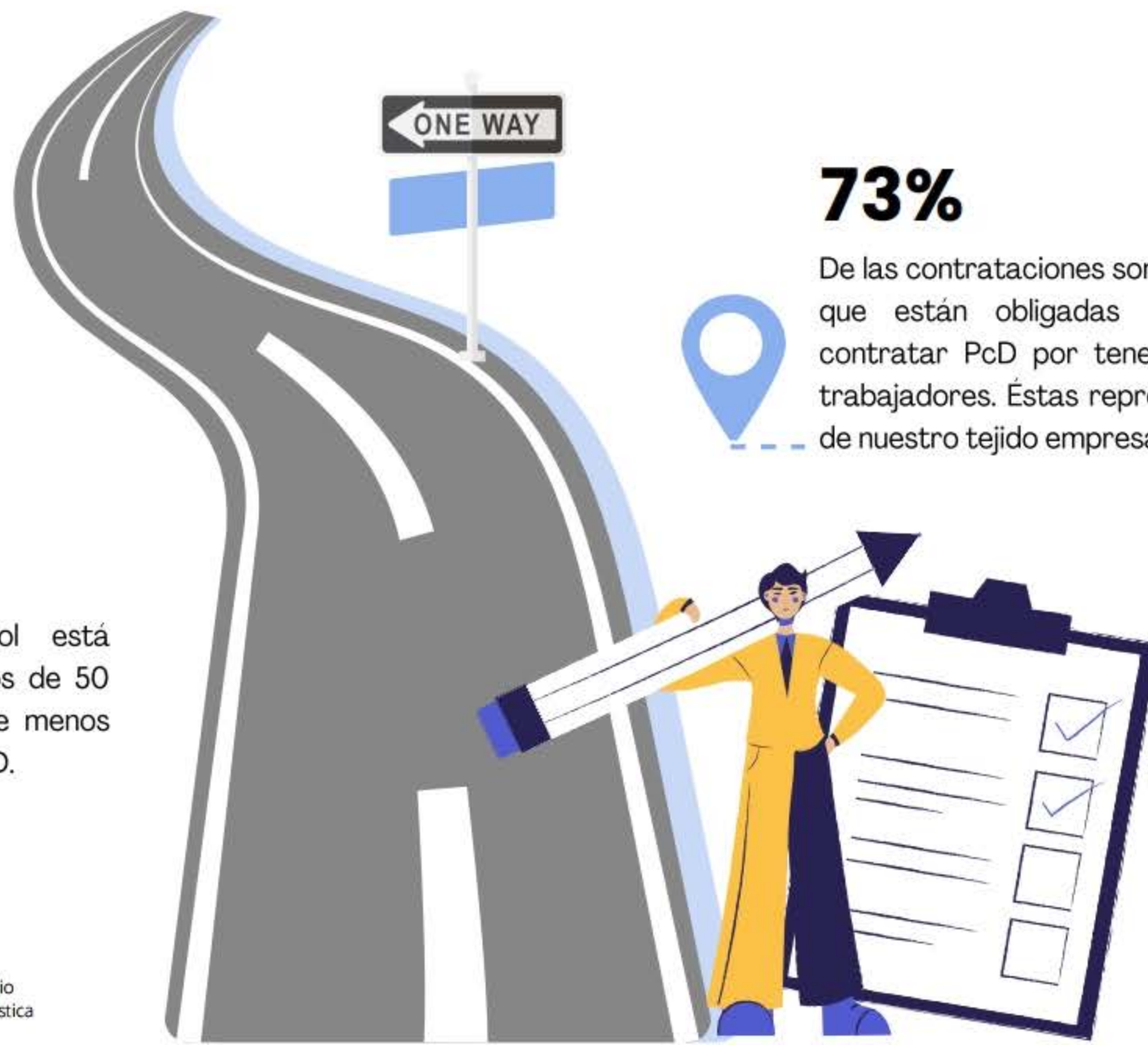
### 48%

De las oportunidades laborales provienen de centros especiales de empleo.



### 98%

Del tejido empresarial español está formado por empresas de menos de 50 trabajadores, el grupo social que menos empleabilidad genera entre las PcD.



### 73%

De las contrataciones son de empresas que están obligadas legalmente a contratar PcD por tener más de 50 trabajadores. Éstas representan el 1% de nuestro tejido empresarial.



**Estos datos**, sumados a los elevados porcentajes de ocupados en Centros Especiales de Empleo (48% de PcD), **evidencian:**



Las dificultades del grupo social para acceder al mercado laboral ordinario formado esencialmente por **Pymes**, constituyéndose éstas como un **nicho clave para la inclusión laboral de PcD**.

La **relación directa entre imperativo legal y contratación de PcD**, siendo la normativa interpretada como una cuestión de cuotas de contratación sin atender al fin real de inclusión sociolaboral del grupo social.

# 4

## Cambio de paradigma

¿Por qué cumplir con la normativa sobre PcD?



El impulso de la inclusión de las Personas con Discapacidad desde el tejido empresarial de nuestro país es esencial para **visibilizar** e **incluir** de una manera real a las Personas con Discapacidad en la sociedad.

La normativa es sólo una de las herramientas sobre las que las organizaciones deben apoyar su **compromiso** con el grupo social, estableciendo las políticas de sensibilización y acción necesarias para **romper** las **barreras, prejuicios y sesgos preestablecidos**.

Legislación sobre PcD no debe sólo entenderse en lo referente al imperativo legal, sino al objeto de impulso e inclusión del grupo social en la sociedad. Entender la incorporación de personas con Discapacidad como una **oportunidad** de contribución y **riqueza social** y no como una cuestión de mínimos.

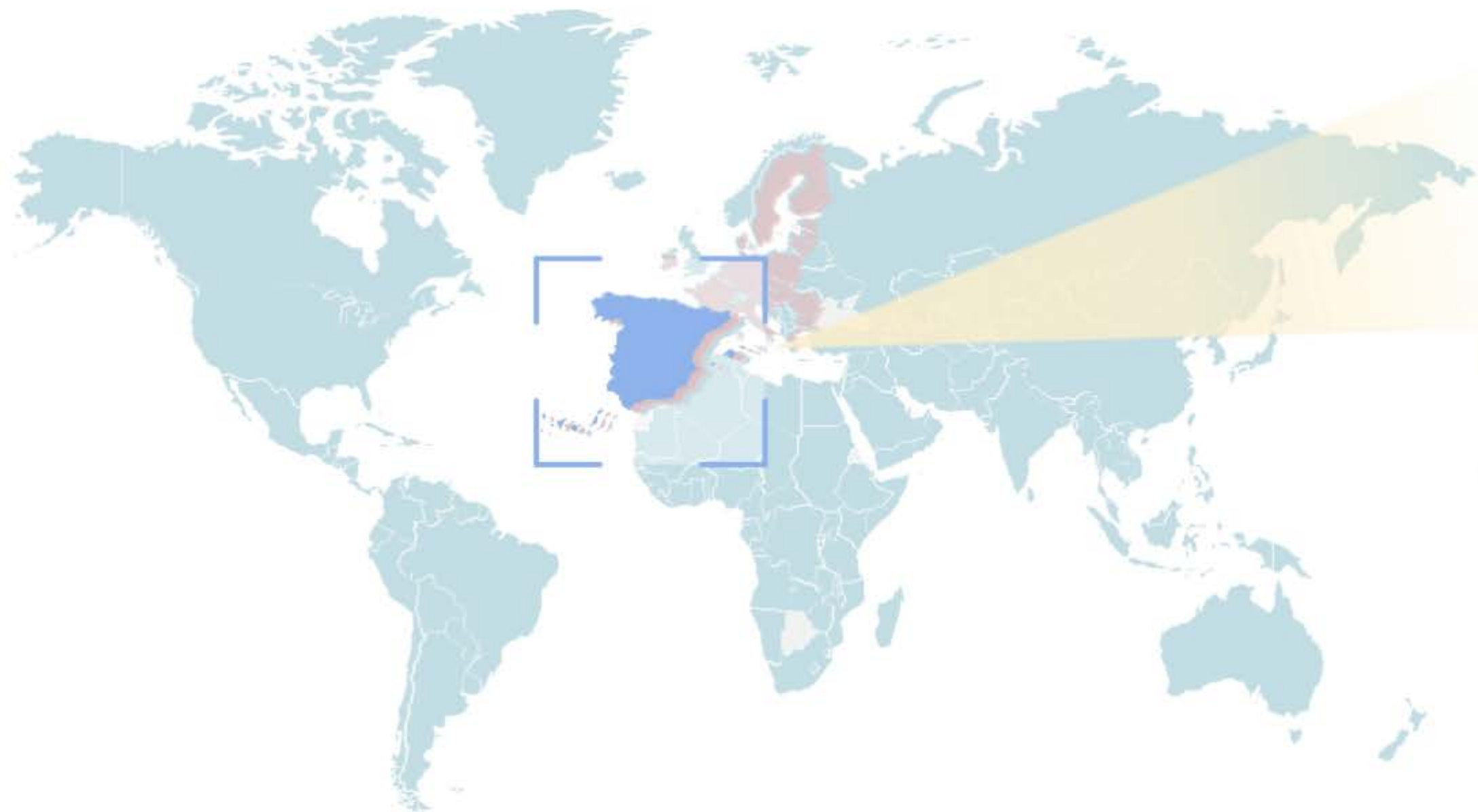


## 3. Marco jurídico laboral

### Empleo y Discapacidad

La normativa que aquí se expone persigue un mismo objetivo: que las Personas con Discapacidad puedan tener iguales oportunidades que el resto de personas en el diseño y desarrollo de sus propios planes de vida, poniendo el foco en nuestro caso, en su derecho al trabajo y desarrollo profesional como elemento clave de inclusión y normalización del grupo social dentro de la sociedad.

# Legislación de referencia sobre Discapacidad



- **Global:** Convención de la ONU sobre los derechos de las PcD.
- **Europea:** Directiva 2000/78/CE del Consejo de 27 de noviembre de 2000.
- **Nacional:** Texto Refundido de la Ley General de derechos de las PcD.

Dentro de toda la legislación que directa o indirectamente afecta a las Personas con Discapacidad, cabe incidir especialmente en las siguientes disposiciones, sin perjuicio de que pueda accederse a toda la relación normativa a través de los enlaces facilitados en el anexo normativo.





# Normativa Global

Convención Internacional de Derechos de las  
Personas con Discapacidad

La Convención Internacional de Derechos de las Personas con Discapacidad es el **tratado internacional** de referencia sobre protección de los **derechos** de este grupo social. Entre sus objetivos principales se encuentra la promoción de la plena **inclusión sociolaboral** de las PcD en la sociedad.

Este tratado, así como su Protocolo Facultativo, se encuentran en vigor en nuestro país desde mayo del año 2008, formando parte de nuestro ordenamiento jurídico y siendo invocable ante las autoridades políticas, judiciales y administrativas.

Sus dispositivos de **garantía, protección y amparo** están vigentes y constituyen un instrumento esencial para la **eficacia** de los derechos de las Personas con Discapacidad.

# Convención Internacional de Derechos de las Personas con Discapacidad

## Derechos y Obligaciones laborales



- ▶ Reconocer el derecho de las Personas con Discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello 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.
- ▶ Prohibir la discriminación por motivos de Discapacidad con respecto a todas las cuestiones relativas a cualquier forma de empleo, incluidas las condiciones de selección, contratación y empleo, la continuidad en el empleo, la promoción profesional y unas condiciones de trabajo seguras y saludables.
- ▶ Proteger los derechos de las Personas con Discapacidad, en igualdad de condiciones con las demás, a condiciones de trabajo justas y favorables y, en particular, a igualdad de oportunidades y de remuneración por trabajo de igual valor, a condiciones de trabajo seguras y saludables, incluida la protección contra el acoso y a la reparación por agravios sufridos.
- ▶ Asegurar que las Personas con Discapacidad puedan ejercer sus derechos laborales y sindicales, en igualdad de condiciones con las demás.
- ▶ Alentar las oportunidades de empleo y la promoción profesional de las Personas con Discapacidad en el mercado laboral y apoyarlas para la búsqueda, obtención, mantenimiento del empleo y retorno al mismo.
- ▶ Velar por que se realicen ajustes razonables para las Personas con Discapacidad en el lugar de trabajo.



## Normativa Europea

Directiva 2000/78/CE del Consejo de 27 de  
noviembre de 2000

Esta Directiva, si bien no es una norma específica en materia de Discapacidad, es un mecanismo esencial de protección y prevención de situaciones de discriminación dado que establece un **marco general** para la **igualdad** de trato en el **empleo** y la **ocupación**.

En ella, se diseña un articulado exhaustivo para luchar **contra la discriminación** por motivos de religión o convicciones, de **Discapacidad**, de edad o de orientación sexual en el ámbito del empleo y la ocupación, con el fin de que en los Estados miembros se aplique el principio de igualdad de trato.








# Normativa Nacional

Texto Refundido de la Ley General de  
derechos de las PcD.

El Texto Refundido de la ley General de Discapacidad de Derechos de las Personas con Discapacidad nace a consecuencia de la refundición y simplificación de las tres principales disposiciones legales que regulaban los derechos de las Personas con Discapacidad en España, éstas son:

-  La Ley de integración social de las Personas con Discapacidad, (**LISMI**).
-  La Ley de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las Personas con Discapacidad, (**LIONDAU**).
-  La Ley de infracciones y sanciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las Personas con Discapacidad.

# Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad

## Objeto, medios y ámbito personal de la norma

El objeto de esta norma es apoyar la integración de las Personas con Discapacidad, recogiendo los derechos y obligaciones que aplican de manera transversal al grupo social de PcD.

### ¿Cómo?

- Garantizando el derecho a la igualdad de oportunidades y de trato, así como el ejercicio real y efectivo de derechos por parte de las Personas con Discapacidad en igualdad de condiciones respecto del resto de personas, a través de la promoción de la autonomía personal, de la accesibilidad universal, del acceso al empleo, de la inclusión en la comunidad y la vida independiente y de la erradicación de toda forma de discriminación.
- Estableciendo un régimen de infracciones y sanciones para vulneraciones e incumplimientos que se produzcan en esta materia.

### ¿A quién?

- Personas a quienes se les haya reconocido un grado de Discapacidad igual o superior al 33%.
- Personas que presenten deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, previsiblemente permanentes que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás.

## Especificidades en materia de empleo

**Compromiso inclusión laboral.** La declaración de principios de la norma señala que la finalidad de la política de empleo debe consistir en aumentar las tasas de actividad y de ocupación e inserción laboral de las Personas con Discapacidad, así como mejorar la calidad del empleo y dignificar sus condiciones de trabajo, combatiendo activamente su discriminación.

**Clasificación de puestos.** Se clasifican por primera vez los empleos a los que pueden optar las Personas con Discapacidad: **empleo ordinario**; **empleo protegido** (apoyo a la inserción) y **empleo autónomo** (autoempleo).

**Cuota de reserva puestos PcD.** Se establece la cuota de reserva de puestos de trabajo para Personas con Discapacidad: **Las empresas públicas y privadas que empleen a un número de 50 o más personas trabajadoras estarán obligadas a que de entre ellas, al menos, el 2% sean trabajadores con Discapacidad.**

\*El cómputo deberá realizarse sobre la plantilla total de la empresa correspondiente, cualquiera que sea el número de centros de trabajo de aquella y cualquiera que sea la forma de contratación laboral que vincule a los trabajadores de la empresa. Igualmente contarán dentro del cómputo los trabajadores con Discapacidad que se encuentren en cada momento prestando servicios en las empresas públicas o privadas, en virtud de los contratos de puesta a disposición que las mismas hayan celebrado con empresas de trabajo temporal.\*

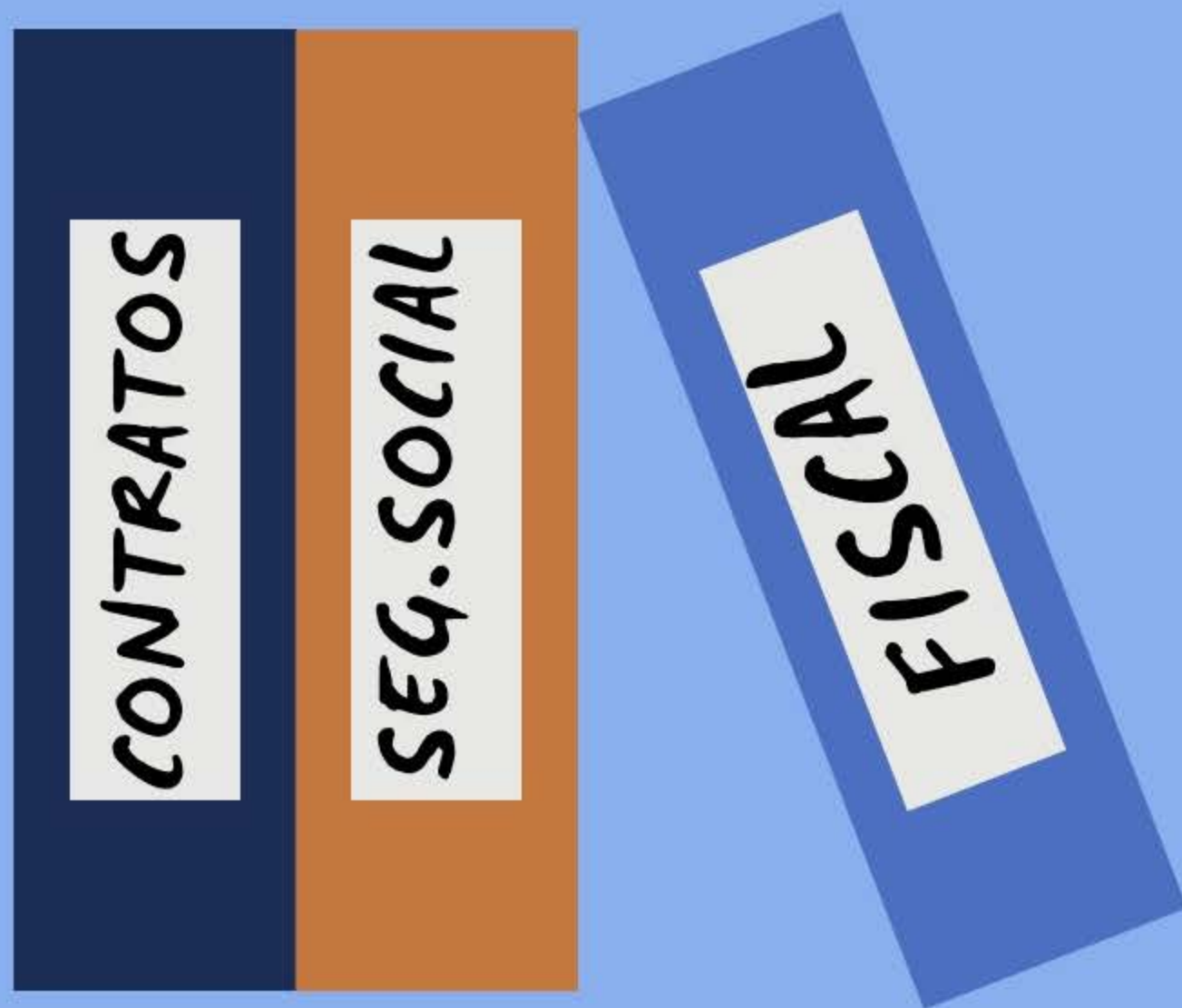
**Ofertas de empleo.** Se requiere que en las ofertas de empleo público se reserve un cupo para ser cubierto por Personas con Discapacidad, en los términos establecidos en la normativa reguladora de la materia.

**Incentivos sobre el empleo de PcD.** Se definen ayudas a la generación de empleo de las Personas con Discapacidad con el objetivo de facilitar su inclusión laboral.

\*Estas ayudas podrán consistir en subvenciones o préstamos para la contratación, la adaptación de los puestos de trabajo, la eliminación de todo tipo de barreras que dificulten su acceso, movilidad, comunicación o comprensión en los centros de producción, la posibilidad de establecerse como trabajadores autónomos, bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social y cuantas otras se consideran adecuadas para promover la colocación de las Personas con Discapacidad\*.

# Anexo normativo

- Declaración Universal de los Derechos Humanos de 10 de diciembre de 1948.
- Carta de derechos fundamentales de la Unión Europea.
- Real Decreto 1414/2006, de 1 de diciembre, por el que se determina la consideración de PcD a los efectos de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las PcD
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.
- Real Decreto 173/2010, de 19 de febrero, por el que se modifica el Código Técnico de la Edificación, aprobado por el Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, en materia de accesibilidad y no discriminación de las Personas con Discapacidad
- Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia
- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores
- Constitución Española.
- Real Decreto 1865/2004, de 6 de septiembre, por el que se regula el Consejo Nacional de la Discapacidad
- Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo.



## 4. Incentivos a la Contratación

### Beneficios fiscales y de Seguridad Social

En este apartado se exponen las principales bonificaciones, subvenciones, deducciones y reducciones potencialmente aplicables a las empresas que formalizan la contratación de Personas con Discapacidad, en función del tipo de contrato formalizado, la severidad de la Discapacidad, la naturaleza jurídica de la organización, etc.

Cabe destacar que para la aplicación de los incentivos que se presentan a continuación es necesario que la persona disponga de un Certificado de Discapacidad.

# Incentivos Fiscales

## Deducciones de la cuota íntegra de los impuestos:

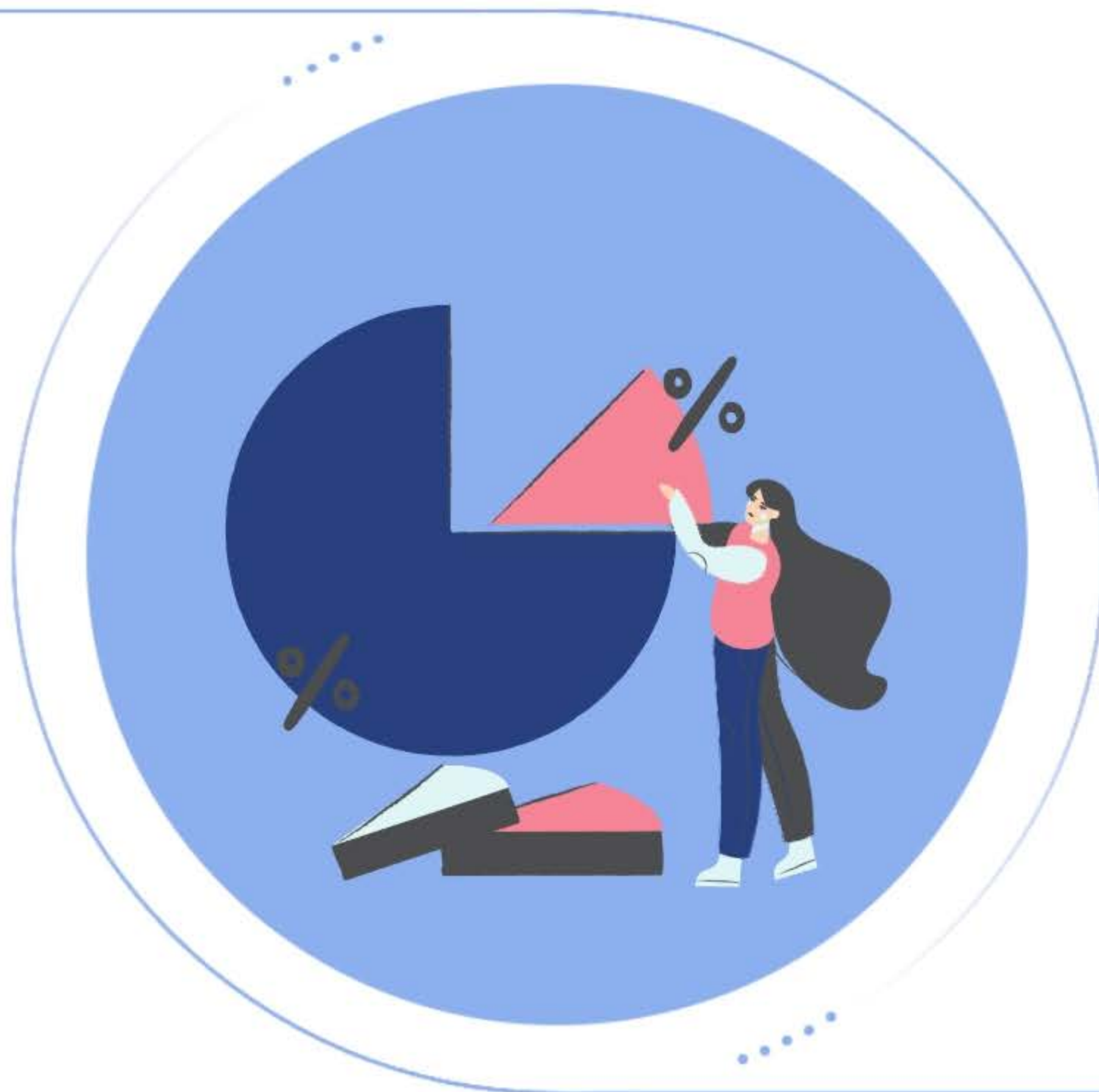
**9.000 €** por persona y año en que se haya incrementado el promedio de trabajadores en plantilla con un grado de Discapacidad igual o superior al 33 % e inferior al 65%.

**12.000 €** por persona y año en que se haya incrementado el promedio de trabajadores en plantilla con un grado de Discapacidad igual o superior al 65 %.

**Artículo 38 de la Ley 27/2014 de 27 de Noviembre del Impuesto sobre Sociedades.**



**Personas  
Jurídicas**



**Personas  
Físicas**

### **Artículo 68.2.a) la Ley 35/2006 del IRPF:**

Los incentivos para sociedades entre los que está la deducción por contratación de Personas con Discapacidad, serán aplicables a las personas físicas que obtienen rendimientos por actividades económicas (empresarios o profesionales por cuenta propia).



CONSULTAR  
LINK

## Bonificaciones a la Seguridad Social

Al objeto de remitir a la información más actualizada (última actualización del SEPE), se recomienda acceder al siguiente [enlace](#) en el que se encuentran todas las Bonificaciones aplicables a los distintos tipos de contratación y/o transformaciones en función del grado y severidad de la Discapacidad de la persona contratada.




# Incentivos para las empresas

+ 3.907 €



**Subvención** de 3.907 por cada contrato celebrado y/o transformado en indefinido a tiempo completo. Cuando el contrato se concierte a tiempo parcial, la subvención se reducirá proporcionalmente a la jornada pactada.

 Si el contrato se celebra a tiempo parcial, la bonificación de las cuotas será proporcional a la jornada pactada.

+ 901,52 €



**Subvención** por adaptación del puesto, en los casos que sea necesario, de hasta 901,52€ para la adaptación de puestos de trabajo, eliminación de barreras o dotación de medios de protección.

+ 100 %



**Bonificación** del 100% de las cuotas empresariales de la Seguridad Social (incluidas las de accidente de trabajo y de enfermedades profesionales).

+ 6.000 €



**Deducción** de la cuota íntegra del Impuesto de Sociedades en la cantidad de 6.000€ por cada persona/año de incremento del promedio de la plantilla de PcD, contratadas por tiempo indefinido, respecto a la plantilla media de PcD del ejercicio anterior, con dicho tipo de contrato.



# DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: SUGERENCIAS EN LA GESTIÓN DE PcD.



**¿Por qué contratar PcD?**



**Identificación y selección de PcD**



**La Inclusión de PcD en las Organizaciones**



# 1. ¿Por qué contratar PcD?

## Impacto organizativo y estrategia de diversidad

En este epígrafe se abordan las ventajas que nacen de la contratación de PcD, con especial enfoque en la importancia de crear una cultura inclusiva y diversa que se proyecte a través de una buena estrategia de diversidad. Todo ello pretende exponer las razones que deben perseguir la incorporación de PcD a las organizaciones poniendo el foco en el valor que éstas pueden aportar por encima de las motivaciones económicas o de cumplimiento de la normativa.

Esto implica consolidar una cultura corporativa de Diversidad e Inclusión, con el objetivo de que las empresas potencien valores como la igualdad, integridad, responsabilidad y sitúen la identificación del talento de PcD como motor de su política de Recursos Humanos.

# ¿Por qué contratar PcD?

Ventajas derivadas de su incorporación laboral



## DIVERSIDAD



Genera una cultura abierta, sin prejuicios, y que pone de manifiesto la diversidad que compone la sociedad.

## ESTRATEGIA



Posiciona a la empresa como un referente para el talento a través de la innovación, diversidad e inclusión.

## MARCA EMPLEADORA



Favorece la atracción de talento a través de una imagen socialmente responsable.

## RSC



Refuerza la imagen corporativa de la Compañía, su credibilidad y coherencia con los valores que divulga.

## COMPROMISO



Aumenta el sentimiento de orgullo y pertenencia y por tanto la retención de talento.

## CLIMA



Mejora el clima laboral y aumenta el compromiso.

## EQUIPO



Mejora el trabajo y la cohesión en equipo.

## COMPETITIVIDAD



Permite aproximar, adaptar y orientar los productos y/o servicios a las distintas realidades de la sociedad en la que convivimos.



# ¿Cómo se construye una cultura Diversa e Inclusiva?

La Diversidad impulsa una serie de ventajas competitivas como la generación de un ambiente creativo y la maximización de la eficiencia en el fomento de las relaciones funcionales.

Sin embargo, la Diversidad per sé no asegura la inclusión, por lo que es necesario construir una cultura inclusiva consistente, para poder proyectar sus ventajas a través de una estrategia de Diversidad. Esta estrategia debe apoyarse en los tres pilares siguientes:



#1

## Identidad Colectiva

Construyendo una marca corporativa que represente a las personas que trabajan en la Compañía utilizando como nexo común y de unión los valores que definen a todas ellas por el hecho de formar parte de la Organización.

**Por ejemplo,** realzando los valores comunes y el compromiso de la organización con la integridad, diversidad e inclusión o el trabajo en equipo.

#2

## Accesibilidad

Asegurando que el acceso y adaptación de toda la infraestructura, recursos y medios puestos a disposición por la organización no perjudican o impiden el desarrollo efectivo de las funciones de las personas (tengan o no Discapacidad).

**Por ejemplo,** asegurando la disponibilidad de recursos que permita que las PcD sensorial puedan acceder al material de una reunión sin verse limitadas por la falta de accesibilidad de los medios y/o recursos.

#3

## Equidad

Implementando un sistema basado en criterios objetivos de desempeño y resultados (poniendo el foco en los resultados y evitando sesgos subjetivos).

**Por ejemplo,** a través de la utilización de un sistema de evaluación del desempeño que valore la promoción en base a los resultados, el compromiso y el esfuerzo de las personas al objeto de que el proceso sea lo más objetivo posible.

# ¿Cómo se proyecta una cultura Diversa e Inclusiva?

Una vez consolidada la cultura inclusiva, se deben proyectar las ventajas competitivas al mercado para aprovechar el valor añadido.



## Cadena de valor de la cultura inclusiva

Todo comienza con el diseño de una propuesta de valor que incorpore matices de inclusión y diversidad, de forma que evite sesgar la atracción del mejor talento, independientemente de sus capacidades.

La apertura del público objetivo, permite configurar un equipo de empleados diverso, que deben encontrar un conjunto de políticas internas que les permitan desarrollar su talento e impacto en la empresa en igualdad de condiciones, transformando así el núcleo de la marca como empleadores y proyectando a la sociedad su apuesta por el talento.

## ¿Cómo transmitir la apuesta por la diversidad?

Se debe definir una estrategia de comunicación (interna y externa), eficiente que genere una retroalimentación completa sobre los esfuerzos y recursos invertidos en la definición de la cultura corporativa.

- Participación en proyectos con impacto en la sociedad
- Integración de los canales de comunicación con la estrategia
- Generar canales bidireccionales con el público objetivo

# Reconocimientos y Distintivos sobre Discapacidad

Posicionamiento de la estrategia de diversidad en el mercado

Sello de  
Distinción bequal



Premios Stela de la  
Fundación Síndrome  
de Down



Premios  
Reina Leticia



Premios  
Fundación Adecco



Cepyme



Premios CERMI



Charter de la  
Diversidad

incorpora  
de "la Caixa"

Premios Incorpora  
de La Caixa

randstad  
fundación.

Premios  
Fundación Randstad

DISCAP  
NET

Discapnet

\* Para acceder a más información sobre cada distintivo, pinche en su imagen.





## 2. Incorporación y selección de PcD

### **Sugerencias sobre la adaptación del proceso a la persona candidata.**

A través de este epígrafe se pretende exponer la importancia de traducir el compromiso de la organización con la inclusión de PcD, en la definición y planificación de objetivos concretos y plausibles.

Para ello, se presentan las fases que deberían constituir toda política de selección así como los pasos a seguir en cada una de ellas. Ésto, con el objetivo de constituir un proceso de selección libre de sesgos y prejuicios que favorezca la incorporación de las PcD en las organizaciones en igualdad de condiciones que una Persona sin Discapacidad.

# Identificación de PcD

## Fuentes de reclutamiento



Es recomendable apoyarse en una organización especializada en Personas con Discapacidad para que la empresa pueda hacer un proceso adecuado de selección y contratación.

### Algunas organizaciones Especializadas



- Asociaciones del Movimiento CERMI.
- Servicio de empleo público estatal (SEPE).
- Fundación ONCE: Por talento/Inserta Empleo.
- Fundación Randstad.
- Diversis Corporación.
- Fundación Adecco.
- Grupo Envera.
- Alares.

# Proceso de selección de PcD

Adaptación del proceso a la persona candidata

01

Planificación  
Estratégica

La inclusión laboral de PcD debe formar parte del compromiso de la alta dirección con los principios corporativos de diversidad e inclusión.

02

Análisis y  
Evaluación del  
puesto

La descripción debe considerar los aspectos inherentes al desarrollo de funciones para garantizar la adecuación persona - puesto.

03

Proceso  
de entrevista por  
Capacidades

Se trata de evitar cualquier tipo de sesgo al objeto de focalizar la entrevista en las competencias y capacidades requeridas por el puesto, a través del análisis del perfil competencial.



# Planificación Estratégica



El compromiso de la alta dirección con la diversidad e inclusión y por ende con la incorporación de PcD en las organizaciones, debe traducirse en la definición de un proceso de afectación transversal, que incida en todas las áreas y niveles de la empresa, y que sea planificado estratégicamente definiendo los principios sobre los que versará y los objetivos que pretenden alcanzarse (corto, medio y largo plazo).

**Responsables:** Comité de Dirección y Recursos Humanos.

## Pasos a seguir:

- Diseñar una política consistente y no una iniciativa aislada.
- Definir objetivos realistas sobre los que realizar un seguimiento periódico para mantener la motivación y el compromiso hacia ellos.
- Ser coherentes con los valores de diversidad e inclusión de la Compañía a la hora de diseñar los medios para alcanzar los objetivos.
- Evaluar el impacto y los resultados de la estrategia para continuar con su desarrollo.
- Involucrar a todos los niveles de la organización en el objetivo a perseguir. Es importante que la organización en su conjunto esté sensibilizada con el compromiso corporativo.
- Promover en la empresa los ajustes necesarios para llevar a cabo una inclusión exitosa. (Sensibilización de los equipos, acciones formativas, accesibilidad universal de entornos y procesos).
- Evaluar la efectividad de la estrategia en base a los resultados obtenidos para, en su caso, readaptar los procesos para optimizar la consecución de los objetivos.



# Análisis y Evaluación de los Puestos de Trabajo



El objetivo es definir el perfil requerido del puesto de trabajo en base a las necesidades del mismo, las habilidades requeridas y las exigencias de las tareas a desarrollar. Es importante que este perfil incluya las herramientas y medios a utilizar en el desarrollo de sus funciones. Después se determina qué capacidades se requieren para el correcto desarrollo de las funciones y los ajustes (accesibilidad) requeridos para su buen desempeño (adaptación puesto – Discapacidad).

**Responsables:** Recursos Humanos y Dirección de cada área de negocio



## Pasos a seguir:

- Identificar las necesidades individuales de cada persona para la realización de las funciones del puesto del trabajo.
- Definir las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes requeridas.
- Incluir una descripción detallada de las tareas (actividades y responsabilidades) que realizará la persona a contratar.
- Especificar si cada tarea es esencial o no lo es.
- Considerar aspectos como: tiempo dedicado en la tarea y experiencia requerida para su desarrollo.
- Determinar las necesidades e intensidad de apoyos requeridos según Discapacidad.
- Especificar los equipos de trabajo como: mobiliario, máquinas, herramientas, etc. Estos determinan, en gran medida, las demandas físicas, sensoriales y cognitivas de cada una de las tareas.

# Cambio de paradigma a la hora de afrontar el proceso de selección



El proceso de selección tiene por objeto que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar un determinado puesto. Para ello, debe existir una relación entre el perfil del puesto y las competencias y habilidades de la persona a seleccionar. De esta manera se garantiza un proceso transparente y libre de sesgos respecto a la Discapacidad, evitando posibles discriminaciones o prejuicios.

**Responsables:** Área de Recursos Humanos y Personas que intervengan en el proceso de selección (consultora de selección, ETT, ...)



## Pasos a seguir:

- Pensar en el perfil que se necesita y no en la persona que lo ocupe desarrollando una entrevista en base a las competencias y necesidades identificadas en la descripción del puesto de trabajo.
- A la hora de publicar la oferta, especificar que va dirigida a PcD (hablar del proyecto de la motivación de incorporar PcD e incluir el talento diverso en la Compañía).
- Evitar la criba curricular. La aplicación de este tipo de filtros es especialmente desaconsejable para el grupo social de PcD, ya que se exponen a mayores sesgos y prejuicios y, por tanto, se ven perjudicados y excluidos de los procesos de selección con mayor frecuencia.
- No ver la Discapacidad como una limitación. La Discapacidad puede ser una cuestión de movilidad reducida, visión disminuida... con los ajustes y/o adaptaciones adecuadas, éstas no tienen por qué conllevar ninguna implicación o impedimento en el desarrollo de las funciones.
- Apoyarse en la entrevista personal. Este proceso es clave a la hora de normalizar la Discapacidad y derribar los sesgos y prejuicios frente a ella.

# Cuestiones de interés



¿Está la organización preparada para incorporar a una Persona con Discapacidad?

¿Podría una persona con discapacidad física o visual acceder a las instalaciones con facilidad?



**Recomendación:** Analizar la accesibilidad de las instalaciones y de los medios y recursos necesarios para desarrollar las funciones de todos los puestos. Esto proyecta una imagen coherente sobre los valores corporativos y el compromiso real de eliminar potenciales barreras o impedimentos en la incorporación de Personas con Discapacidad a las organizaciones.



**Consejo:** Ser proactivos en materia de accesibilidad. Las instalaciones deben ser accesibles, no sólo para nuevas incorporaciones que puedan tener Discapacidad, sino también para Discapacidades sobrevenidas de personas que ya forman parte de la organización.

*Ejemplo:* Una empleada que tenga un accidente y deba moverse temporalmente en silla de ruedas o con otro tipo de apoyo. (La falta de accesibilidad no puede suponer una amenaza en la capacidad corporativa de atracción y retención del talento.



**Facilitadores:** Apoyarse en herramientas digitales para facilitar la adaptación del puesto de trabajo a la PcD eliminando las barreras que puedan producirse por falta de accesibilidad de los medios y recursos de la compañía.

¿Qué otras alternativas existen si no es posible realizar una reforma o adaptación?



**Alternativas flexibles:** Apoyarse en las ventajas que ofrece el Teletrabajo. El desarrollo de la jornada a través del teletrabajo fomenta la empleabilidad de las PcD y su adaptación al lugar de trabajo porque elimina los sesgos o barreras derivadas de la accesibilidad y ajustes necesarios en las instalaciones de la organización facilita la contratación.





### 3. La inclusión a partir de la contratación

#### **Implicaciones en la gestión de equipos diversos**

La inclusión de PcD no termina con la incorporación de éstas a las organizaciones. Para alcanzar una inclusión laboral exitosa, es necesario crear entornos sensibles e inclusivos eliminando prejuicios y sesgos inconscientes y diseñando procesos que respondan a las necesidades de las personas y que al mismo tiempo contribuyan a la mejora de la competitividad corporativa.







Para ello, en este epígrafe se ofrecen distintas iniciativas que promueven entornos de trabajo inclusivos que favorecen la diversidad e inclusión real en las organizaciones.



**Llegado el momento de la contratación y por tanto, de la incorporación de la PcD a la Compañía, es importante no caer en ciertos errores frecuentes que perjudican la inclusión real de las PcD en las organizaciones y por ende en la sociedad.**



¿Qué no es  
inclusión?

-  Dar privilegios especiales como puestos de trabajo dirigidos exclusivamente a PcD por ser "sencillos", "poco exigentes" o "fáciles de desarrollar", liberando de sus responsabilidades a la persona contratada.
-  Contratar a una PcD por una retribución menor de la que recibe otra Persona sin Discapacidad que desempeñe el mismo puesto.
-  Pensar que la persona padece una enfermedad y por tanto no está capacitada para desarrollar sus tareas como una persona equivalente, teniendo por ello que darle un trato "especial".
-  Considerar que se está haciendo un favor al contratar una PcD.
-  Contratar a una persona por cumplir con la cuota que establece la normativa y/o por el disfrute de los beneficios económicos inherentes a su contratación.
-  No encomendarle funciones de trabajo reales impidiéndole desarrollarse profesionalmente o aportar valor a la organización.



## Buenas prácticas para generar equipos de trabajo diversos e inclusivos.

De la teoría a la práctica

1

Analizar y adaptar los procesos y las políticas de gestión de Recursos Humanos para favorecer la inclusión de PcD.

### ¿Favorecen la inclusión ?

- Reclutamiento y Selección.
- Incorporación a la Compañía.
- Comunicación Interna.
- Formación.
- Atracción y Retención del Talento.



2

### 2.1 Formación Roles de Supervisión o con responsabilidad sobre personas.

Desarrollar acciones de diálogo y sensibilización dirigidas a los grupos de interés de la organización, (Hiring Managers, Departamento de Recursos Humanos, Comité de dirección, Roles de supervisión).

**Ejemplo:** Formación en Liderazgo inclusivo, gestión de equipos diversos, inteligencia emocional...

## 2.2 Formación General

Desarrollar acciones formativas en las que se incentive a conocer y normalizar la diversidad y la Discapacidad en entornos laborales con el objetivo de favorecer la creación de entornos inclusivos y derribar los prejuicios o estereotipos que dificultan la inclusión laboral de Personas con Discapacidad.

**Ejemplo:** Planes de formación constituidos por (acciones formativas seminarios, talleres, testimonios de profesionales con Discapacidad).

Incluir en el plan de aprendizaje obligatorio formación específica en el tratamiento adecuado de la Discapacidad y en la normalización de la misma.

### 3

#### Políticas de conciliación destinadas a personas trabajadoras con familiares con Discapacidad

Garantizar que la organización promueve políticas y/o medidas de conciliación personal y familiar para atender a las necesidades especiales del grupo social de PcD.

**Ejemplo:** Apoyarse en personas trabajadoras con familiares de PcD para que, en base a su experiencia y papel relevante, ayuden a definir y enfocar estas políticas.



### 4

#### Comunicación Interna

- Generar una visión actual y social de la diversidad y la Discapacidad que ayude a superar conceptos tradicionales centrados en las limitaciones y no en las personas.
- Interiorizar actitudes y conductas que ayuden a favorecer la integración sociolaboral de las PcD. **Ejemplo:** Incluir en los materiales del Onboarding recursos visuales que reflejen la diversidad de personas de la compañía.
- Realizar Campañas de Comunicación interna con el objetivo de sensibilizar, normalizar y corresponsabilizar a los empleados y fomentar la cohesión de equipos diversos. **Ejemplo:** Definir campañas de concienciación social.
- Sensibilizar a los equipos en materia de lenguaje y formas de dirigirse al grupo social con Discapacidad. **Ejemplo:** Guías de Comunicación Inclusiva orientada a las PcD.
- Creación de un grupo corporativo de diversidad e inclusión formado por personas de la compañía que, entre otras cuestiones, gestione la inclusión de las PcD, elabore materiales de sensibilización hacia el grupo social y programe acciones formativas sobre la materia.
- Desarrollo de iniciativas de voluntariado corporativo que ayuden a los empleados a normalizar la Discapacidad y a interactuar con realidades desconocidas.

La inclusión real de la Discapacidad en las organizaciones requiere de la creación de espacios laborales favorables para todo tipo de personas (tengan o no Discapacidad) en donde éstas sean apreciadas por sus competencias y habilidades, teniendo las mismas oportunidades de crecimiento profesional y siendo compensadas de manera equitativa.



