



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Trabajo de Fin de Grado

Programa de Estudios Conjunto de Grado en Derecho y
Grado en Administración y Dirección de Empresas

INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EMPRESAS ORDINARIAS: RETOS PARA LA DIRECCIÓN DE RR.HH.

Presentado por:

Lucía Tabernero Tabernero

Tutelado por:

Isabel María Prieto Pastor

Valladolid, 10 de mayo de 2024

RESUMEN

Uno de los ámbitos en que las personas con discapacidad encuentran importantes dificultades es el empleo. Los prejuicios, la inaccesibilidad de los lugares de trabajo y el desconocimiento sobre las capacidades de este colectivo hacen que encontrar un puesto adaptado a sus capacidades y circunstancias se convierta en una ardua tarea. Este trabajo se centra en los factores que influyen en la inclusión laboral de estas personas, así como las medidas que las empresas pueden adoptar en las diferentes políticas de recursos humanos para que su incorporación sea no solo posible sino también satisfactoria. El objetivo principal es poner de manifiesto que dichos ajustes o adaptaciones no suelen ser complicados o suponer un coste excesivo para la empresa, sino simplemente cambios en las actitudes y en la manera de hacer las cosas.

PALABRAS CLAVE: discapacidad, inclusión laboral, recursos humanos, empresas.

ABSTRACT

One of the areas in which people with disabilities find significant difficulties is employment. Prejudices, the inaccessibility of workplaces and the lack of knowledge about the capabilities of this group make finding a job adapted to their circumstances and expectations an arduous task. This paper focuses on the factors that influence the labour inclusion of these people, as well as the measures that companies can adopt in the different human resources policies so that their incorporation is not only possible but also satisfactory. The main objective is to show that these adjustments or adaptations are not usually complicated or even involve an excessive cost for companies; it's simply a change in attitudes and in the way of doing things.

KEY WORDS: disability, labour inclusion, human resources, companies.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

LISTADO DE ABREVIATURAS	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. LA DISCAPACIDAD EN EL MUNDO LABORAL.....	6
2.1. Precisiones terminológicas	6
2.2. Concepto de discapacidad	7
2.3. Inclusión laboral: concepto e implicaciones	8
2.3.1. Impactos en las personas con discapacidad	9
2.3.2. Impactos en las empresas contratantes y el Estado	11
2.4. Situación actual en España: algunas cifras.....	13
2.5. Marco legal del empleo ordinario en nuestro país	16
3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INCLUSIÓN LABORAL.....	19
3.1. Factores organizacionales.....	20
3.1.1. Cultura organizacional, estilo de dirección y liderazgo	20
3.1.2. Políticas y prácticas de la empresa	21
3.2. Factores interpersonales	22
3.2.1. Actitudes, atribuciones, estereotipos y prejuicios	22
3.2.2. Apoyo organizacional, del supervisor y de los compañeros	24
3.2.3. Apoyo familiar y social.....	25
4. LA APLICACIÓN DE AJUSTES RAZONABLES COMO GRAN RETO PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MATERIA DE DISCAPACIDAD.....	25
4.1. Concepto de ajuste razonable	26
4.2. La adopción de ajustes razonables en las diferentes políticas de RR.HH.	27
4.2.1. Reclutamiento, selección y on-boarding	28
4.2.2. Adaptación del puesto de trabajo	30
4.2.3. Evaluación del rendimiento	32
4.2.4. Formación	34
4.2.5. Desarrollo profesional	34
4.3. Prácticas complementarias.....	35
5. LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN REPSOL.....	35
6. CONCLUSIONES	43
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
7.1. BIBLIOGRAFÍA.....	48
7.2. WEBGRAFÍA.....	51

Índice de ilustraciones

Figura 1. Mapa de las ocho dimensiones de calidad de vida.....	9
Figura 2. Mapa de potenciales impactos empresariales.....	12
Figura 3. Tasa de empleo de personas con y sin discapacidad	14
Figura 4. Factores que afectan el trato de las personas con discapacidad en las organizaciones	19
Figura 5 Rueda del éxito en la integración de capacidades diferentes en Repsol	39

LISTADO DE ABREVIATURAS

Art/s.: artículo/s.

BOE: Boletín Oficial del Estado.

CDFUE: Carta de Derechos Fundamentales de la UE.

CDPD: Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

CE: Constitución española.

ET: Estatuto de los Trabajadores.

INE: Instituto Nacional de Estadística.

INH: Instituto Nacional de Hidrocarburos.

LCE: Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo

LIS: Ley del Impuesto sobre Sociedades.

LGD: 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.

ODISMET: Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en España.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

REA: Real Decreto 870/2007, de 2 de julio, por el que se regula el programa de empleo con apoyo como medida de fomento del empleo de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo.

RR.HH.: recursos humanos.

TFUE: Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea.

UE: Unión Europea.

1. INTRODUCCIÓN

La discapacidad es una de las muchas fuentes de diversidad que existen, junto con la religión, el género, el origen racial o étnico, etc. De hecho, este colectivo es tremendamente diverso en sí mismo, ya que engloba a un gran número de personas (unas 4,38 millones en España, según datos del INE relativos al año 2020) con circunstancias, problemáticas y necesidades muy diferentes.

Poco a poco, y no al mismo ritmo en todo el mundo ni en todos los ámbitos, la visión y actitudes hacia las personas con discapacidad están cambiando, pasándose de la marginación social al respeto, de la segregación a la inclusión. Sin embargo, éste no es un cambio fácil. Si bien indudablemente se han producido grandes avances en los últimos años, existen aún mucho desconocimiento y prejuicios sobre este colectivo, los cuales provocan múltiples situaciones de discriminación y rechazo. Todo ello impacta enormemente en las vidas de estas personas, ya que deben enfrentarse no solo a las limitaciones que les pueda generar su discapacidad, sino también a las que les impone la sociedad.

Así las cosas, para ellas el empleo se constituye no sólo como fuente de ingresos, sino también de otros beneficios, tales como relaciones sociales o bienestar emocional. Aun así, de las casi dos millones de personas con discapacidad que hay en España en edad de trabajar, sólo algo más de 500.000 tienen un empleo. De ahí la necesidad de investigar qué puede hacerse para fomentar la inclusión laboral de este colectivo.

A fin de arrojar un poco de luz a este respecto, el presente Trabajo de Fin de Grado tiene por objeto exponer las diferentes medidas que las empresas deben adoptar para conseguir no solo contratar a personas con discapacidad, sino también que éstas desempeñen su trabajo en igualdad de condiciones y se sientan incluidas en la organización. La importancia del tema que se va a analizar radica en que, si bien las Administraciones públicas pueden (y así lo hacen) aprobar medidas para incentivar la inclusión laboral de este colectivo, y las propias personas con discapacidad pueden incrementar su empleabilidad a través de la formación, en realidad son las empresas las

que tienen la última palabra, ya que ellas deciden finalmente a quién contratar y a quién no, así como la manera de hacer las cosas dentro de la organización.

Para la realización de este trabajo se ha recurrido a la búsqueda de información en diversas fuentes, tales como libros, artículos, informes o bases de datos estadísticas. En primer lugar, se explican el concepto y los tipos de discapacidad, para aclarar a qué parte de la población se hace referencia y desde qué punto de vista. A continuación, se exponen los numerosos beneficios que la inclusión laboral tiene tanto para las personas con discapacidad como para las empresas y el Estado, para posteriormente indicar cuál es la situación actual del empleo de este colectivo en España y su marco legal básico.

Tras esto, se analizan los factores de que depende la inclusión laboral, los cuales pueden dividirse en dos grandes grupos: organizacionales e interpersonales. A continuación, después de hacer referencia al concepto de “ajuste razonable”, se explican las diferentes actuaciones que las empresas deberían adoptar en sus políticas de RR.HH. para ser inclusivas con las personas con discapacidad. En concreto, se hablará del reclutamiento, la selección, el on-boarding, la adaptación del puesto de trabajo, la evaluación del rendimiento, la formación y el desarrollo profesional. Asimismo, se incluye un apartado sobre otras prácticas complementarias que pueden también llevarse a cabo.

Para finalizar, se expone cómo una empresa real (Repsol, considerada un referente en este ámbito) es capaz de lograr la inclusión laboral de personas con discapacidad en su plantilla, hasta el punto de que ésta forma parte de su ventaja competitiva. El trabajo termina con la exposición de las conclusiones alcanzadas, la lista de referencias bibliográficas, y un anexo en el que se incluye la legislación de interés sobre este tema, y que también se ha consultado.

Con todo ello se pretende demostrar que, lejos de suponer grandes dificultades o elevados costes, la inclusión laboral de personas con discapacidad puede lograrse modificando las políticas de RR.HH. y, sobre todo, teniendo una actitud de empatía y respeto hacia este colectivo.

2. LA DISCAPACIDAD EN EL MUNDO LABORAL

2.1. Precisiones terminológicas

Existen varios términos para referirse a las personas con discapacidad. Por ello, resulta conveniente aclarar cuál se usará en la redacción del presente trabajo y por qué.

En primer lugar, se han descartado expresiones que presentan connotaciones negativas y que se encuentran actualmente en desuso, tales como “disminuido”¹, “minusválido” (que etimológicamente significa “menos válido”), o similares.

Tampoco se usarán los términos “personas con capacidades diferentes” o “personas con diversidad funcional”, ampliamente utilizados pero que no cuentan con reconocimiento oficial. Por lo que respecta al primero, todas las personas poseen capacidades diferentes, tengan o no discapacidad. En cuanto al segundo, *“denota que las personas con discapacidad funcionan de forma diferente, por lo que, lejos de normalizar, ahonda la distancia social y la brecha de desigualdad”* (Gil, 2021)².

La alternativa que queda, y la que se ha elegido, es la expresión “personas con discapacidad”. Tal decisión se ha adoptado porque, aunque es posible que parte del colectivo prefiera referirse a sí mismo con otras palabras, y respetando dichas preferencias, esta expresión *“pone a la persona en primer lugar y en segundo término a la discapacidad, siendo ésta última una más de sus características, en lugar de lo que la define”* (Gil, 2021), y enfatiza la idea de que las personas con discapacidad son sujetos con derechos. Además, es la terminología que tanto Naciones Unidas y la OMS como nuestro ordenamiento jurídico³ reconocen como correcta y emplean.

Resulta, sin embargo, que este término es tremendamente amplio, y engloba a personas con muy diversas circunstancias y necesidades. Para tener una idea más clara

¹ Este término aparecía en el art. 49 de nuestra Constitución hasta que dicho precepto se reformó para, entre otras cosas, sustituirlo por la expresión “personas con discapacidad”. Vid. artículo único de la Reforma del artículo 49 de la Constitución Española, de 15 de febrero de 2024. (BOE núm. 43, de 17 de febrero de 2024, pp. 19462-19471).

² <https://fundaciondecco.org/azimut/terminologia-adecuada-discapacidad/>

³ Vid. Disposición Adicional Octava de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.

de las realidades a que hace referencia, conviene diferenciar entre varios tipos de discapacidad (Amanixer, 2022)⁴:

- A) Discapacidad visual: pérdida parcial o total de la vista.
- B) Discapacidad auditiva: pérdida total o parcial de la percepción de la audición. Según los casos puede o no permitir adquirir el lenguaje oral por vía auditiva.
- C) Discapacidad física: ausencia o disminución de funciones motoras o físicas.
- D) Discapacidad intelectual: limitación del funcionamiento intelectual, es decir, de las capacidades de razonar y comprender. Conlleva dificultades, por ejemplo, para entender conceptos, o en el ámbito de las relaciones sociales.
- E) Discapacidad orgánica: pérdida de funcionalidad de uno o varios sistemas corporales normalmente relacionados con procesos fisiológicos u órganos internos.
- F) Discapacidad psicosocial: se relaciona con problemas de salud mental. Implica alteraciones del comportamiento, emocionales o cognitivas que afectan a procesos como la motivación o la emoción, conllevando dificultades de adaptación al entorno.

Además de lo que se acaba de señalar, se debe tener en cuenta el hecho de que algunas personas tienen varias discapacidades, en diferentes combinaciones y grados. Es lo que se conoce como pluridiscapacidad.

2.2. Concepto de discapacidad

Una vez aclarada la terminología a utilizar en el presente trabajo, es momento de definir la discapacidad. Dicho concepto, así como la visión social de este colectivo, no han sido siempre los mismos. De la creencia de que la discapacidad procedía de castigos de los dioses, imperante en las culturas antiguas, se evolucionó al surgimiento de las primeras instituciones que protegían a las personas que la tenían, creadas por la Iglesia, y, más adelante, al enfoque asistencial, originado a principios del siglo XX y *“que concibe a la persona con discapacidad como dependiente, inactiva e improductiva”* (Gil, 2018)⁵.

Sin embargo, el gran cambio de paradigma no se produce hasta los primeros años del siglo XXI. Es en este momento cuando surge el modelo social de la discapacidad. A ello

⁴ <https://www.amanixer.es/tipos-discapacidad/>

⁵ <https://fundacionadecco.org/blog/que-es-la-discapacidad-evolucion-historica/>

contribuyen en gran medida las definiciones de discapacidad aportadas por organismos internacionales como la OMS o Naciones Unidas:

- *“Condición del ser humano que, de forma general, abarca las deficiencias, limitaciones de actividad y restricciones de participación de una persona”* (Organización Mundial de la Salud —OMS—, 2001).
- *“Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”* (art. 1 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad —CDPD—, 2006).⁶

Este modelo, imperante en la actualidad, no concibe a la discapacidad de manera aislada, sino como resultado de la interacción entre el individuo y la sociedad, y considera que las personas que la tienen poseen habilidades y capacidades que pueden desarrollar si se les brindan los apoyos que precisen. Y esto es así para cualquier ámbito de la vida. En este sentido cobra especial relevancia, junto con la educación, el empleo (al que se dedica el presente trabajo), ya que ambos contribuyen enormemente a la inclusión de las personas con discapacidad en la sociedad.

2.3. Inclusión laboral: concepto e implicaciones

La inclusión laboral se produce cuando *“las personas con discapacidad participan de manera normalizada en la actividad de la compañía, aportando su talento y sus capacidades, y sus diferencias aportan valor”* (Fundación Juan XXIII, 2021)⁷.

Detrás de esta definición subyace la idea de que la inclusión laboral no es positiva únicamente para las propias personas con discapacidad, sino también para las empresas y la sociedad. A continuación, se explica cuáles son dichos beneficios para cada uno de los colectivos mencionados. Para ello se utilizará la información obtenida de la

⁶ Esta definición es muy similar a la contenida en el art. 4.1 del 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, que es la norma de referencia en nuestro ordenamiento jurídico en esta materia.

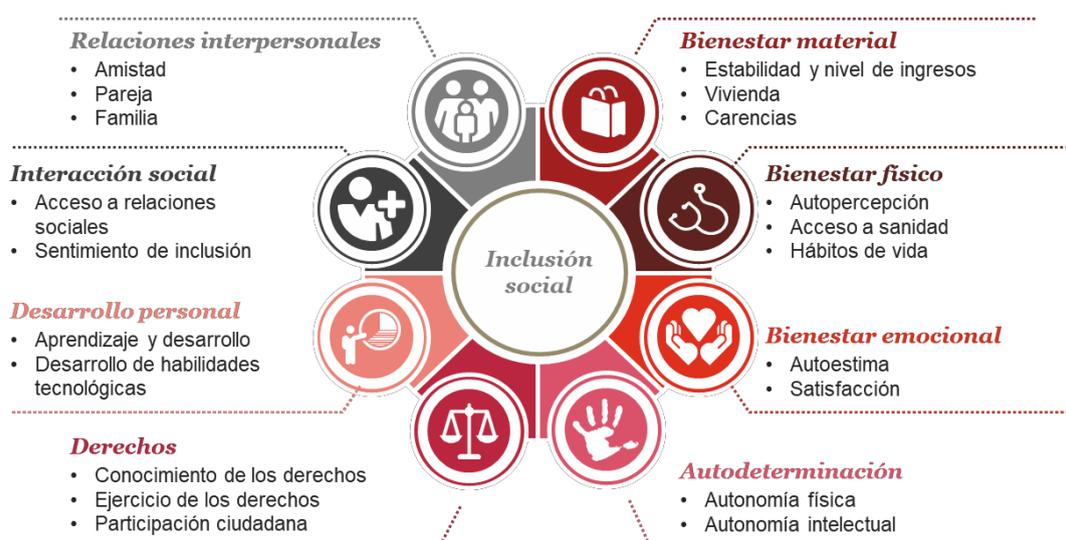
⁷ <https://blog.fundacionjuanxxiii.org/conoce-la-diferencia-entre-inclusion-e-integracion/>

metodología IS'IMPACT (Fundación ONCE, 2018) y el informe de los resultados de su posterior aplicación al programa INSERTA (Fundación ONCE, 2019)⁸.

2.3.1. Impactos en las personas con discapacidad

El empleo otorga a las personas con discapacidad un mayor nivel de inclusión social, que se traduce en beneficios en diversos ámbitos de su vida. Para tratar de medir un concepto tan amplio como éste, la metodología IS'IMPACT lo desagrega en las ocho dimensiones de calidad de vida propuestas en el modelo de Schalock y Verdugo (2003, citado en Fundación ONCE, 2018), mostradas en la siguiente figura:

Figura 1. Mapa de las ocho dimensiones de calidad de vida



Fuente: Álvarez de Mon González et al. (2019).

En las páginas siguientes se explican, en orden de mayor a menor impacto, dichas dimensiones y su relación con la inclusión laboral.

⁸ Tanto la metodología como el informe de resultados se refieren a programas de empleo. Sin embargo, se considera que la información sobre los aspectos en los que influyen puede extrapolarse a la inclusión laboral en general, dado que ésta es el objetivo principal de tales programas.

En primer lugar, el bienestar material es la aportación más evidente del empleo. Se traduce en la mejora de la estabilidad económica y el nivel de ingresos, una mayor cobertura de necesidades y una reducción de las restricciones económicas. En muchas ocasiones, las personas con discapacidad deben hacer frente a más gastos que alguien sin discapacidad, procedentes, por ejemplo, de la adquisición de productos de apoyo, tratamientos médicos o la adaptación de la vivienda, y las ayudas públicas no siempre son suficientes. De ahí la importancia del empleo en este ámbito.

En cuanto al bienestar emocional, la confluencia de discapacidad y desempleo puede provocar ansiedad, frustración, apatía, tristeza, baja autoestima, inseguridades y falta de autoconfianza, todo lo cual se traduce en un bajo estado de ánimo. Por ello, trabajar tiene relevantes efectos positivos sobre la salud mental de estas personas, haciendo que se sientan más satisfechas consigo mismas y con su vida.

Con respecto al desarrollo personal, cabe decir que, a veces, las personas con discapacidad tienen dificultades para desarrollarse profesionalmente, debido a las barreras en la formación y en el mercado laboral. Por ello, un empleo adaptado a su nivel formativo, expectativas y capacidades ayuda a su realización personal, ya que les permite adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Especialmente relevante es la posibilidad de mejorar sus habilidades tecnológicas, cada vez más necesarias.

En cuarto lugar, por lo que se refiere a la interacción social, *“la falta de vida comunitaria, las barreras existentes y la actitud y prejuicios de la sociedad pueden llegar a provocar que las personas con discapacidad tengan un mayor riesgo de aislamiento social, limitando su desarrollo y su participación social”* (Álvarez de Mon González et al., 2018, p. 23). En este sentido, el empleo les da la posibilidad de interactuar con personas fuera de su entorno cercano y, en el mejor de los casos, hacer nuevas amistades.

En cuanto a la autodeterminación, se refiere a la capacidad de tomar las propias decisiones y de realizar actividades de la vida diaria con independencia. El empleo puede contribuir a que las personas con discapacidad adquieran autonomía financiera, lo que les facilitará adoptar sus propias decisiones, y, por otro lado, a veces contribuye a que desarrollen habilidades que les permitan realizar de manera autónoma más actividades.

En relación con el bienestar físico, el empleo puede ayudar a las personas con discapacidad a adquirir hábitos de vida más sanos. Además, incrementa su bienestar emocional (recordar que los problemas de salud mental, estrés o autoestima pueden tener su reflejo en la salud física), les facilita realizar unas tareas acordes con sus capacidades, y les permite, gracias a la obtención de un salario, acceder a mejores tratamientos o productos adecuados a sus necesidades.

Por lo que respecta a las relaciones personales, en ocasiones, pueden verse deterioradas por la falta de empleo y los sentimientos de insatisfacción o frustración que conlleva, de forma que trabajar evita estos problemas.

Por último, la inclusión laboral impacta en el conocimiento y ejercicio de derechos. Puede que, gracias al empleo, las personas con discapacidad, por ejemplo, adquieran información sobre los derechos que tienen en diversos ámbitos de su vida (tales como derechos laborales o derechos en su condición de consumidores); participen más en las elecciones y demás procesos de toma de decisiones colectivas, o desarrollen mayor interés por asuntos de actualidad o por la realidad social y política que les rodea.

En definitiva, las personas con discapacidad son las principales beneficiadas por la inclusión laboral, ya que les aporta aspectos positivos en muy diversos ámbitos.

2.3.2. Impactos en las empresas contratantes y el Estado

Una vez analizados los impactos que la inclusión laboral tiene para las personas con discapacidad, se hará referencia a sus beneficios para el Estado y para las empresas.

Por lo que respecta al Estado, según la metodología IS'IMPACT, el beneficio de la inclusión laboral radica en el ahorro en ayudas públicas destinadas a este colectivo, que, como ya se ha dicho, gracias al empleo adquiere una mayor capacidad económica, y por tanto ya no las necesita en la misma medida.

Por su parte, el impacto que la inclusión laboral tiene en las empresas depende de factores como el sector de actividad, los puestos de trabajo ocupados por personas con discapacidad o las características de la organización.

No obstante, la metodología IS'IMPACT divide estos impactos en una serie de dimensiones o ámbitos, presentes en la práctica totalidad de las empresas y que se muestran en la siguiente figura:

Figura 2. Mapa de potenciales impactos empresariales



Fuente: Álvarez de Mon González et al. (2019).

A continuación, de nuevo de mayor a menor impacto, se explica cómo se ven afectadas estas dimensiones por la inclusión laboral de personas con discapacidad.

En primer lugar, en cuanto al clima laboral, la contratación de personas con discapacidad suele afectar de forma muy positiva al capital humano, pues permite generar una cultura corporativa más abierta y rica y equipos más diversos. Además, compartir tareas con personas con discapacidad supone un aprendizaje para el resto de la plantilla, y contribuye a desarrollar una cultura de esfuerzo, ya que el resto de trabajadores puede considerar a estas personas como referentes y ejemplos a seguir. Asimismo, es posible que aumente el orgullo por pertenecer a la empresa por parte de personas que se identifiquen con los valores de igualdad e inclusión.

Por lo que respecta a las relaciones con el entorno, la contratación de personas con discapacidad mejora la política de responsabilidad social corporativa de la organización,

lo que le otorga una mejor imagen y mayor visibilidad social y reputación. Ello puede influir positivamente en sus relaciones con los grupos de interés (otras empresas, trabajadores, organizaciones sociales, inversores, clientes, proveedores, Administraciones públicas, universidades, medios de comunicación, sociedad, etc.).

En relación con la clientela, la inclusión laboral puede propiciar una mayor satisfacción de ésta. Por un lado, los conocimientos y las experiencias de las personas con discapacidad que haya en la plantilla pueden ayudar a mejorar la accesibilidad de sus productos, servicios e instalaciones y el trato y la atención a clientes de este colectivo. Por otro, la empresa será percibida como inclusiva y diversa, lo que puede hacer que mejoren las relaciones con la clientela (especialmente con aquella que tenga discapacidad o se relacione de manera cercana con personas de este colectivo).

En cuanto al crecimiento, los conocimientos y experiencias de trabajadores con discapacidad pueden ayudar a identificar problemas o necesidades no cubiertas, lo que puede propiciar, a su vez, el desarrollo de nuevos productos o servicios (innovación), o cambios en los ya existentes. Con ello, la empresa mejora su posicionamiento en este segmento del mercado, al conocer de primera mano las necesidades del colectivo.

Por último, la inclusión laboral impacta en los procesos y operaciones. Algunas personas con discapacidad precisan de adaptaciones, como reducciones de jornada, teletrabajo u otras medidas de conciliación y flexibilidad, o bien cambios físicos en las instalaciones, modificaciones en las dinámicas de trabajo o utilización de nuevas tecnologías. *“Estas fórmulas pueden ser beneficiosas para cualquier persona, tenga o no discapacidad, y puede acabar mejorando la productividad, la eficiencia y la motivación de todas las personas trabajadoras”* (Álvarez de Mon González et al., 2019, p. 49).

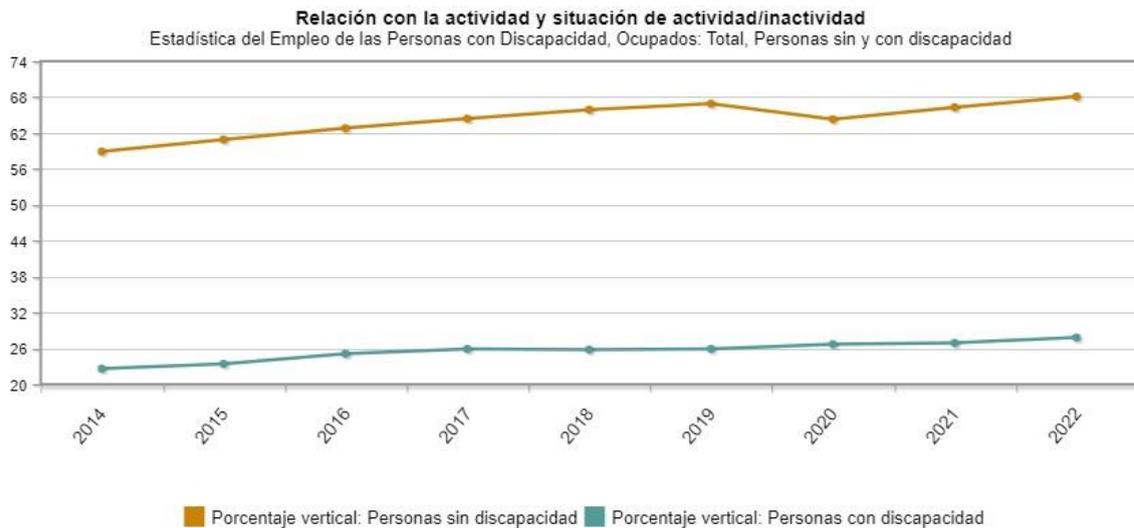
Todo lo dicho aporta un valor diferencial a las empresas, el cual afecta positivamente a su posición competitiva y provoca, así, que mejoren sus resultados.

2.4. Situación actual en España: algunas cifras

En el apartado anterior ha quedado patente que la inclusión laboral reporta multitud de beneficios. Sin embargo, las estadísticas existentes en esta materia muestran que la situación es aún muy lejana a lo que sería deseable.

En primer lugar, un análisis de la evolución de la tasa de empleo de las personas con y sin discapacidad evidencia la gran diferencia existente entre ambos grupos. Así lo muestra la siguiente figura.

Figura 3. Tasa de empleo de personas con y sin discapacidad



Fuente: INE (2023).

La tasa de empleo de las personas sin discapacidad es muy superior a la de las personas con discapacidad y, aunque ambas crecen, la primera lo hace más rápidamente.

En 2022 esta tasa fue del 27,8% para las personas con discapacidad. Esto implica que, de las 1.941.900 personas con discapacidad en edad de trabajar que había en España, solo 538.900 (aproximadamente una de cada cuatro), tenían un empleo.

En cuanto a las condiciones laborales, según el INE (2023, p. 6), *“la mayoría de los trabajadores con discapacidad en 2022 eran asalariados, tenían contrato indefinido, jornada completa y desempeñaban su actividad en el sector Servicios”*. Por lo que respecta a la antigüedad, el 69,8% de las personas con discapacidad ocupadas llevaba más de tres años en la misma empresa. Y, sobre el lugar de trabajo, según datos de

ODISMET, en 2019 trabajaban en centros especiales de empleo⁹ 97.653 personas con discapacidad, lo cual quiere decir que la mayoría se emplea en centros ordinarios.

Todo esto resulta muy positivo, pero debe tenerse en cuenta la precariedad por la que se caracteriza el empleo de parte de este colectivo, que tiene su causa en la temporalidad¹⁰ y en la brecha salarial que existe entre personas con y sin discapacidad (de 4.485,8 € brutos anuales en 2021). Por lo que respecta a esta última, obedece, por una parte, a que una mayoría de personas con discapacidad se emplea en trabajos de menor cualificación que las personas sin discapacidad y, por otra, a que la jornada parcial y los contratos temporales se dan con más frecuencia en este colectivo.

Concluido este análisis general, se mencionan a continuación una serie de cifras sobre problemáticas que afectan a grupos concretos de personas con discapacidad, a fin de tener una idea más realista de la situación laboral del colectivo:

- En 2021, la brecha salarial entre hombres y mujeres con discapacidad ascendió a 2.326,5 €. Existe, por tanto, una doble discriminación hacia las mujeres con discapacidad. Éstas, además, pueden tener que afrontar dificultades añadidas si presentan más factores de vulnerabilidad, tales como la procedencia de otro país, la transexualidad o la residencia en zonas rurales.
- En 2022, la tasa de paro de las personas con discapacidad de entre 16 y 24 años ascendió al 48,1%, mientras que para las personas del mismo grupo de edad, pero sin discapacidad, fue del 29,1%. Ello se debe a la confluencia de las causas que dificultan el empleo juvenil (requerimientos de experiencia por parte de las empresas, formación no acorde con las necesidades del mercado laboral...) y de las personas con discapacidad (desconocimiento, prejuicios...).
- En 2022 sólo el 30,6% de las personas con discapacidad ocupadas tenía estudios superiores, frente al 46,7% de personas sin discapacidad. Causas de esta diferencia son las barreras del sistema universitario (que impiden o dificultan a algunas personas con discapacidad cursar estudios superiores) y también del mercado laboral (que persisten a pesar de tener tales estudios).

⁹ Empresas en las que al menos el 70% de trabajadores debe tener alguna discapacidad. Es una modalidad de empleo protegido.

¹⁰ A modo de ejemplo, según datos de ODISMET, en 2019 el 91,35% de los contratos firmados en centros especiales de empleo fueron temporales.

- Mientras que la tasa de empleo de las personas con grado de discapacidad de entre el 33% y el 44% fue del 44,2%, la de aquellas con un grado igual o superior al 75% fue del 10,5%. Una parte de personas con discapacidad severa no pueden trabajar, bien porque la propia discapacidad se lo impide, bien porque se les ha concedido algún tipo de incapacidad. En cuanto a las que sí pueden, suelen requerir numerosos apoyos y adaptaciones, con los que no siempre cuentan.
- En 2022, la tasa de empleo de las personas con discapacidad intelectual fue del 23,8% y la de aquellas con discapacidad psicosocial del 18,9%. Ambos colectivos se enfrentan a un mercado laboral con pocas oportunidades para ellos y muchos prejuicios.

De todo lo dicho se desprende que, aunque se avanza, pues la tasa de empleo es cada vez mayor y las condiciones laborales no son del todo desfavorables (aunque podrían mejorarse), se hace de manera extremadamente lenta, y que es necesario prestar atención a determinados grupos. Para tratar de facilitar la inclusión laboral, el Estado ha articulado una serie de medidas. Se explican en el apartado siguiente.

2.5. Marco legal del empleo ordinario en nuestro país

El empleo de las personas con discapacidad no debe entenderse como un favor que la sociedad debe hacerles, ni tampoco como una estrategia de las empresas para mejorar su imagen. Es, simplemente, un derecho.

Así se desprende de gran cantidad de normativa internacional, de la UE y española: Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad —CDPD— (art. 27), Carta de Derechos Fundamentales de la UE (arts. 21 y 26), Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (arts. 10 y 19), Constitución española —CE— (art. 49 en relación con los arts. 9, 14 y 35), Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social —LGD— (Capítulo VI de su Título I), Estatuto de los Trabajadores —ET— (arts. 4.2.c) y e) y 17.1), y Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo (arts. 4 y 50). Todos estos textos legales contienen de una u otra forma la idea de que el Estado debe adoptar cuantas medidas sean necesarias para combatir las barreras y discriminaciones que experimentan las personas con discapacidad en todo lo relativo al empleo y lograr una mayor inclusión de estas.

Según el art. 37.2 LGD, las personas con discapacidad pueden optar por las siguientes formas de trabajo: empleo autónomo, empleo protegido (en centros especiales de empleo y enclaves laborales¹¹) y empleo ordinario. Como el presente trabajo se centra sobre todo en este último, sólo se hará referencia a lo más destacable de su regulación.

“El empleo ordinario es aquel prestado por un trabajador con discapacidad en empresas normalizadas, regulado por el régimen laboral común” (Alonso-Olea García, 2017, p. 63). Su principal característica a nivel legal es la adopción por parte de los poderes públicos de una serie de medidas de acción positiva que tratan de promoverlo.

Las más relevantes son las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social a cargo de la empresa de las que ésta puede beneficiarse si contrata a personas con discapacidad. Se regulan en la Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo (LCE). Se mantienen durante toda la vigencia del contrato, y se aplican si éste es indefinido o temporal de fomento del empleo¹², y también si se transforma un contrato temporal de fomento del empleo o formativo en indefinido. Su cuantía es mayor en caso de contratos indefinidos, y ésta también se ve incrementada si la persona tiene especiales dificultades para su inserción laboral (lo cual ocurre si se trata de una persona con parálisis cerebral, enfermedad mental o discapacidad intelectual con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 33%, o bien de una persona con discapacidad física o sensorial con un grado de discapacidad reconocido igual o superior al 65%), es mujer o es mayor de 45 años¹³.

Estas bonificaciones oscilan entre 291,66 euros al mes (contrato temporal de fomento del empleo de hombre menor de 45 años sin especiales dificultades para su inserción laboral) y 525 euros al mes (contrato indefinido de hombre mayor de 45 años

¹¹ Consisten en la celebración de un contrato entre un centro especial de empleo y una empresa del mercado ordinario de trabajo (empresa colaboradora) para la prestación de servicios o la realización de obras que tengan una relación directa con la actividad de la empresa colaboradora, de tal forma que un grupo de trabajadores con discapacidad del centro especial de empleo se desplaza temporalmente al centro de trabajo de ésta.

¹² Regulados en la Disposición Adicional Primera de la LCE, constituyen una modalidad prevista únicamente para personas con discapacidad. Deben durar entre uno y tres años, y no es necesario que concorra causa justificada para su uso, a diferencia de lo que sucede con los contratos de duración determinada previstos en el ET.

¹³ Por el contrario, en el caso del empleo protegido en centros especiales de empleo la bonificación es siempre del 100%, independientemente del tipo de contrato, con un máximo del 100% de la base de cotización.

con especiales dificultades para su inserción laboral). *“Dichos importes representan un porcentaje variable del salario cotizable, según el importe del mismo, pero frecuentemente se aproxima al 100%, salvo en los salarios más altos”* (Cabra de Luna, 2016, p. 8).

Otra medida existente es la cuota de reserva del 2% para personas con discapacidad en las empresas públicas y privadas de más de cincuenta trabajadores (art. 72 LGD) y, en las Administraciones públicas, del 10%, de manera que el 2% se destina a personas con discapacidad intelectual (art. 108 Real Decreto-Ley 6/2023). En relación con el empleo público cabe señalar, además, que se contemplan adaptaciones en el desarrollo del proceso de selección, tanto de tiempos como de medios; la posibilidad de solicitar la alteración del orden de prelación para la elección de las plazas, si hay motivos para ello derivados de la discapacidad, y la adaptación del puesto.

Además, nuestro ordenamiento jurídico prevé subvenciones económicas directas para la empresa, reguladas en los arts. 7 y 12 del Real Decreto 1451/1983. En concreto, si la empresa y el contrato de trabajo cumplen determinados requisitos, puede obtener, por cada trabajador con discapacidad contratado, una subvención de 3.907 euros por contrato y una para la adaptación del puesto de trabajo. Por lo que se refiere a esta última, *“Respecto a la cuantía, [...] no se trata de un importe fijo, sino que alcanzará como máximo los 901,52 euros”* (Esteban Legarreta y Gutiérrez Colominas, 2014, p. 27)¹⁴. Y, por otro lado, la Ley del Impuesto sobre Sociedades (LIS) contempla deducciones de la cuota íntegra del mismo si se contrata a personas con discapacidad.

Por último, cabe mencionar el empleo con apoyo, cuya normativa básica es el Real Decreto 870/2007, de 2 de julio, por el que se regula el programa de empleo con apoyo como medida de fomento del empleo de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo (REA). Se trata de un *“conjunto de acciones de orientación y acompañamiento individualizado en el puesto de trabajo, que tienen por objeto facilitar la adaptación social y laboral de personas trabajadoras con discapacidad con especiales dificultades de inclusión laboral en empresas del mercado ordinario de trabajo en*

¹⁴ El art. 1.2 de la Orden de 13 de abril de 1994 por la que se regula la concesión de las ayudas y subvenciones sobre fomento del empleo de los trabajadores minusválidos que establece el capítulo II del Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, prevé una cuantía máxima de 150.000 pesetas, que debe transformarse en su equivalente en euros.

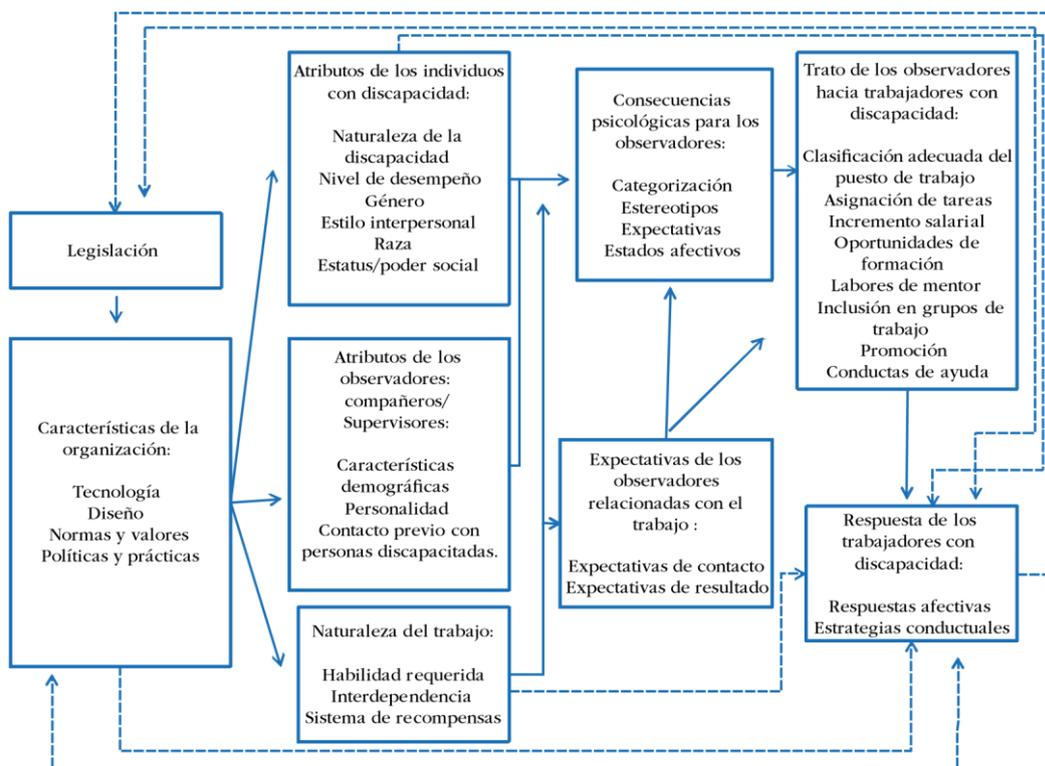
condiciones similares al resto de los trabajadores que desempeñan puestos equivalentes” (art. 41 LGD).

Como puede apreciarse, las empresas cuentan con gran cantidad de incentivos para contratar a personas con discapacidad. Aun así, y teniendo en cuenta los datos reseñados anteriormente, estas medidas no parecen estar funcionando tan bien como deberían. La causa de ello radica en que existen una serie de factores y circunstancias que condicionan enormemente la inclusión laboral. Se analizan en el siguiente apartado.

3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INCLUSIÓN LABORAL

Para explicar los factores de que depende la inclusión laboral de personas con discapacidad, Stone y Colella (1996) elaboraron el modelo resumido a continuación:

Figura 4. Factores que afectan el trato de las personas con discapacidad en las organizaciones



Fuente: Stone y Colella (1996).

De este modelo pueden extraerse una serie de factores que inciden en la inclusión laboral, los cuales pueden dividirse en dos grandes grupos: organizacionales e interpersonales. Todos ellos interactúan con las circunstancias individuales de cada persona y las características específicas de cada tipo de discapacidad. En las páginas siguientes se analizan los más relevantes.

3.1. Factores organizacionales

Son, por un lado, la cultura organizacional y el estilo de dirección y liderazgo, y, por otro, las políticas y prácticas de la empresa.

3.1.1. Cultura organizacional, estilo de dirección y liderazgo

La cultura organizacional de la empresa es el conjunto de *“todos los valores, las normas que subyacen detrás de las políticas, que no son visibles pero que se traducen en cómo se trata a las personas, en cómo se organiza el trabajo y en cómo se regula el trabajo”* (Alcover de la Hera en Moreno Rodríguez et al., 2016, p. 102). De acuerdo con el modelo de Stone y Colella (1996), la cultura influye notablemente en el trato recibido, las oportunidades de formación y desarrollo profesional, la inclusión en grupos de trabajo y la manifestación de conductas de ayuda hacia las personas con discapacidad. Así, en organizaciones burocráticas, jerarquizadas o con una elevada estandarización de las tareas puede resultar complicado adaptar un puesto para una persona con discapacidad, debido a la propia estandarización y al hecho de que el resto de trabajadores podrían considerarlo como algo injusto y poco equitativo. También surgirían problemas en aquellas organizaciones donde rigen principios como el individualismo o el desempeño competitivo, porque tales valores pueden influir negativamente en la percepción de las habilidades de estas personas.

La inclusión es más viable, según el modelo, en organizaciones que apoyan a sus trabajadores, que son dinámicas y flexibles, que se centran en las capacidades de cada persona, y que están dispuestas a adaptar los puestos de trabajo. Asimismo, la

percepción sobre las capacidades de las personas con discapacidad es más positiva en aquellas empresas en las que imperan valores de cooperación, igualdad o justicia social.

En definitiva, las empresas que deseen incluir en sus plantillas a personas con discapacidad deben favorecer un ambiente de apoyo a la diversidad, de manera que toda la plantilla perciba como positivas las acciones que la organización lleva a cabo en aras de promoverla. Para ello, dado que el personal directivo suele ser percibido por el resto de trabajadores como un modelo a seguir, éste debe esforzarse por transmitir los valores de igualdad e inclusión, y por hacerles entender que las personas con discapacidad pueden contribuir al buen funcionamiento de la empresa.

Por último, es especialmente idóneo el liderazgo de carácter empático y participativo. Empático, porque las personas con discapacidad suelen encontrarse cómodas con líderes que presten atención a las necesidades individuales en cada situación concreta. Y participativo, porque para lograr la inclusión de estas personas en entornos laborales es esencial conocer sus opiniones y necesidades.

3.1.2. Políticas y prácticas de la empresa

Las políticas de reclutamiento, selección y evaluación del rendimiento son las que más pueden condicionar la inclusión de personas con discapacidad, debido a los sesgos y prejuicios que pueden subyacer tras ellas.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, algunas investigaciones (entre ellas el modelo de Stone y Colella) concluyen que existe una jerarquía de preferencias hacia determinados tipos de discapacidad. Por ejemplo, según un estudio realizado por Fundación ONCE y Fundación Manpower en 2008, las personas con discapacidad física o sensorial son valoradas más favorablemente que aquellas que presentan discapacidad intelectual o psicosocial. Por su parte, según el modelo de Stone y Colella (1996), las discapacidades que son claramente visibles, o que implican que la persona presente un aspecto físico no normativo, se valoran más negativamente que aquellas que no se aprecian a primera vista. Detrás de estas diferencias podrían estar causas como la influencia de los estigmas existentes hacia estos tipos de discapacidades o el hecho de que en muchas ocasiones se juzga a las personas meramente por su físico.

En cuanto a la evaluación del rendimiento, el estudio de Fundación ONCE y Fundación Manpower concluye que pueden darse dos posturas en relación con la discapacidad:

- Una negativa, basada en la discriminación, los estigmas y los estereotipos, consistente en considerar que trabajan menos o peor que el resto y, por ese motivo, esperar que su desempeño sea bajo. En estos casos, la valoración de su rendimiento no es ni objetiva ni realista, porque se realiza sobre esos prejuicios y no sobre su desempeño real.
- Una favorable, de carácter paternalista, que consiste en valorar siempre positivamente el trabajo de las personas con discapacidad, incluso si sus resultados no son adecuados. Implica que se les exige menos de lo que podrían hacer, lo que en realidad es igualmente negativo, ya que dificulta la potenciación y el desarrollo de sus capacidades.

De todo lo dicho se desprende que la empresa debe esforzarse por llevar a cabo políticas y prácticas que tengan en cuenta en todo momento las necesidades de estas personas y que prevengan posibles situaciones de valoración sesgada o discriminación. El estudio de Fundación ONCE y Fundación Manpower pone de manifiesto que la experiencia previa con personas con discapacidad contribuye a mitigar los problemas a que se ha hecho referencia, por lo que las organizaciones deberían darse la oportunidad de contratar a personas de este colectivo para así mejorar su conocimiento del mismo y diseñar prácticas más inclusivas.

3.2. Factores interpersonales

En este grupo de factores se incluyen, por un lado, los estereotipos, prejuicios, actitudes y atribuciones, y, por otro, los apoyos, tanto de la empresa, supervisores y resto de trabajadores como sociales y de la familia.

3.2.1. Actitudes, atribuciones, estereotipos y prejuicios

Hoy en día sigue habiendo en nuestra sociedad una falta de información y un desconocimiento generalizados acerca de las habilidades y necesidades de las personas con discapacidad, lo cual perpetúa el estigma existente sobre ellas.

Por lo que respecta al empleo, *“este efecto negativo se manifiesta no solamente en los procesos de reclutamiento y selección, o en la adopción de medidas para la adaptación de los puestos de trabajo –ambos aspectos dependientes de la alta dirección–, sino que las actitudes, estereotipos y prejuicios hacia las personas con discapacidad suelen ser más insidiosas entre los compañeros de trabajo y los supervisores”* (Alcover de la Hera y Pérez Torres, 2011, p. 214).

“Suele haber prejuicios sobre la baja productividad, baja capacidad de aprendizaje, la escasa polivalencia de las personas con discapacidad o los costes de adaptación al puesto de trabajo” (Alcover de la Hera en Moreno Rodríguez et al., 2016, p. 102). Además, según el estudio de Fundación ONCE y Fundación Manpower (2008) mencionado anteriormente, en el ámbito empresarial existe la idea generalizada de que una persona con discapacidad no puede ocupar determinados puestos, tales como aquellos en los que se requiera un gran esfuerzo físico, alta responsabilidad o estar de cara al público, sino solo aquellos de menor cualificación.

Algunas investigaciones, como por ejemplo la realizada por Novo Corti (2017), han encontrado que las personas que trabajan en el sector público muestran actitudes más positivas hacia trabajadores con discapacidad que las que se emplean en el sector privado. Ello puede deberse a las diferencias existentes en el trabajo en ambos sectores: más competitivo en las empresas privadas, más colaborativo en los organismos y Administraciones públicas.

También se ha concluido que las mujeres presentan menos actitudes negativas que los hombres. La tesis mayoritaria para explicar esto es que los hombres suelen tener valores individualistas y competitivos, siendo los valores colectivos y de cooperación más propios de las mujeres. Como se ha explicado en un apartado anterior, el individualismo no suele ayudar en materia de inclusión, de ahí estas diferencias.

Pese a todo lo que se ha dicho, algunos empleadores no consideran que la posible incomodidad del resto de trabajadores les suponga una barrera para contratar a personas con discapacidad, y ello porque no les consultan a la hora de tomar tal decisión (McFarling, Song y Sonntag, 1991).

Como es lógico, quienes cuentan con experiencia previa trabajando con personas con discapacidad tienen menos actitudes negativas hacia este colectivo. Por ese motivo, para tratar de reducir prejuicios son especialmente útiles las “estrategias basadas en el contacto”, que consisten básicamente en fomentar el trabajo con empleados con discapacidad. Ahora bien, para que sean realmente efectivas debe tenerse en cuenta lo siguiente (Alcover de la Hera en Moreno Rodríguez et al., 2016, p. 105):

- El mero trabajo de personas con discapacidad en la empresa no reduce el perjuicio, ni tampoco la realización de tareas concretas y esporádicas con ellas. Lo que lo reduce es que el trabajo se realice en condiciones de interdependencia, es decir, en un mismo equipo, de manera prolongada en el tiempo.
- El contacto debe estar amparado y apoyado por la empresa. Es conveniente que no sea meramente voluntario.

3.2.2. *Apoyo organizacional, del supervisor y de los compañeros*

La existencia de apoyos mejora el rendimiento de las personas con discapacidad que trabajan en la empresa, hace que se integren más en la organización, y aumenta su intención de permanecer en ella. Proceden de sus supervisores, el resto de trabajadores y la propia organización (a través de sus políticas y prácticas).

El más importante es el procedente de trabajadores, pero en realidad todos ellos son necesarios. Y son acumulativos, de manera que si uno falla no puede ser sustituido por los otros. Por eso, no basta con que la organización apoye, sino que debe garantizarse que el resto de la plantilla también lo hace.

El apoyo prestado puede ser instrumental (resolver dudas o ayudar en las tareas encomendadas), pero también emocional (comportamientos de amistad, empatía, cuidado o escucha). Ambos tipos son importantes y necesarios.

Especialmente relevantes son lo que se conoce como “apoyos naturales”. Éstos pueden definirse como *“aquellas personas que asumen proporcionar asistencia, información o compañía en el lugar de trabajo con el objetivo de facilitar el rendimiento independiente, total o parcialmente, de personas con discapacidad, y para quienes la prestación de esa asistencia, información o contacto no es su principal responsabilidad*

y es independiente de si será o no compensada por la organización” (Alcover de la Hera y Pérez Torres, 2011, p. 215). Es mucho más eficaz este tipo de apoyo que el prestado por personal especializado (apoyo organizado), y ello porque la persona con discapacidad lo percibe como una normalización de su presencia en la empresa (Butterworth et al., 1996). Para lograr estos apoyos naturales, Blanco Prieto (2015, p. 216) sostiene que en el centro de trabajo debe haber la menor rotación de empleados posible. También son útiles los programas de mentoring, que consisten en que una persona que tiene cierta experiencia y antigüedad en la organización ayuda a la persona con discapacidad a integrarse, a aprender cómo realizar sus tareas o a mejorar su rendimiento.

Sin embargo, y a pesar de las ventajas reseñadas, debe tenerse en cuenta que la prestación de apoyo a trabajadores con discapacidad puede tener consecuencias negativas para quienes lo proporcionan, ya que son más vulnerables al estrés y al burnout o síndrome de estar quemado. La empresa debe, por tanto, prestar atención también a este aspecto.

3.2.3. *Apoyo familiar y social*

“Aunque no se trata de un factor directamente relacionado con el contexto de trabajo, el apoyo familiar y el apoyo social dispensado por las personas de su entorno inmediato son factores importantes en la normalización de los trabajadores con discapacidad” (Alcover de la Hera y Pérez Torres, 2011, p. 216). Las investigaciones en este ámbito son prácticamente inexistentes, pero sí está claro que el apoyo familiar, que puede ser tanto instrumental como emocional, ayuda a la persona con discapacidad en la adquisición de seguridad y confianza en sus propias capacidades, y también a la hora de afrontar situaciones de estrés, tensión o conflicto en el trabajo.

4. LA APLICACIÓN DE AJUSTES RAZONABLES COMO GRAN RETO PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN MATERIA DE DISCAPACIDAD

En el apartado anterior se ha explicado, a nivel teórico, qué podrían hacer las empresas para favorecer la inclusión laboral de personas con discapacidad: propiciar

una cultura organizacional de respeto hacia la diversidad y un estilo de liderazgo empático y participativo; diseñar prácticas inclusivas; luchar contra las actitudes negativas, y fomentar los apoyos. En este sentido, cobra gran relevancia la dirección de recursos humanos, pues sus actuaciones pueden suponer la diferencia entre un entorno laboral inclusivo y otro que no lo es. Por eso, en el presente apartado se explican algunos aspectos que debería tener en cuenta en este ámbito.

4.1. Concepto de ajuste razonable

Para que las diferentes políticas de RR.HH. resulten accesibles e inclusivas con las personas con discapacidad, deben aplicarse en ellas “ajustes razonables”. Por ello, antes de analizar cómo adaptar cada una de ellas, es preciso tener claro este concepto.

Los ajustes razonables pueden definirse como *“las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales”* (art. 2 CDPD). Como puede apreciarse, se trata de un concepto que no es exclusivo del mundo laboral.

En materia de empleo, su objetivo no es beneficiar injustamente a las personas con discapacidad, ni imponer una carga indebida y desproporcionada a las empresas (de hecho, en muchas ocasiones su coste para ellas es mínimo o incluso nulo), sino aprovechar todo el potencial de este tipo de trabajadores.

Deben diferenciarse de las medidas de accesibilidad. *“Mientras que la accesibilidad entraña la adopción de medidas generales en previsión de las necesidades de una diversidad de trabajadores, incluidos los que en el futuro puedan trabajar para la empresa, los ajustes razonables serán normalmente el resultado de la respuesta a la solicitud de una persona”* (Oficina Internacional del Trabajo, 2017, p. 25). Lo que ocurre es que *“con un enfoque eficaz de la accesibilidad se debería reducir la necesidad de que las personas soliciten ajustes razonables”* (Oficina Internacional del Trabajo, 2017, p. 26).

Los ajustes suelen adoptarse previa solicitud de la persona interesada. Sin embargo, a veces la empresa conoce de antemano la situación y propone los que considera.

En todo caso, la empresa solo debe requerir la información que sea estrictamente necesaria para valorar la procedencia del ajuste y concretar las medidas a adoptar. Algunas personas no se sienten cómodas dando demasiados detalles sobre su discapacidad, por lo que solicitar una cantidad excesiva de información puede hacer que opten por no pedir ningún ajuste a pesar de necesitarlo.

Para decidir si aplicar o no determinado ajuste, la empresa debe plantearse dos cuestiones (Oficina Internacional del Trabajo, 2017, pp. 15 y ss.):

- ¿Es eficaz? Debe determinarse si el ajuste supondrá realmente una ayuda.
- ¿Es razonable? Para responder a esta pregunta debe atenderse a cada caso concreto, pero pueden tenerse en cuenta factores como el coste que supone para la empresa, la existencia de financiación (pública o de cualquier otro tipo) para llevarlo a cabo, el tamaño, funcionamiento y cifra de negocios de la organización, los requisitos legales de seguridad y salud en el trabajo, si el ajuste beneficia o no a más personas o únicamente a aquellas que tienen una discapacidad, si puede perjudicar a alguien, o la duración prevista de la relación laboral.

Por último, cabe señalar que la empresa puede recurrir al apoyo del Gobierno (existen subvenciones para, por ejemplo, adaptar puestos de trabajo) o a las organizaciones de personas con discapacidad (que la pueden asesorar y ayudar a financiar o proporcionar algún producto de apoyo).

4.2. La adopción de ajustes razonables en las diferentes políticas de RR.HH.

Una vez explicado el concepto de “ajuste razonable”, es momento de analizar qué debe hacerse (o no) en las diferentes políticas de RR.HH. que lleve a cabo la empresa para tratar de crear un ambiente más amable para las personas con discapacidad. En concreto, se hará referencia al reclutamiento, la selección, el on-boarding, la adaptación del puesto de trabajo, la evaluación del rendimiento, la formación y el desarrollo profesional. El apartado finaliza con una breve explicación sobre una serie de prácticas complementarias que es conveniente realizar también.

4.2.1. *Reclutamiento, selección y on-boarding*

El reclutamiento es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos cualificados para un puesto de trabajo, a fin de seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir las necesidades de la empresa. Por su parte, la selección es el conjunto de técnicas que permiten encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar un determinado puesto. Por último, el on-boarding o proceso de socialización es aquel por el que una persona se incorpora a su puesto y se le introduce a la organización, a los cometidos que deberá desempeñar, al resto de trabajadores, y a los objetivos, normas y cultura de la empresa. A continuación, se explican algunos aspectos que deberían tenerse en cuenta en estas políticas de RR.HH. de cara a la inclusión de personas con discapacidad.

Por lo que respecta al reclutamiento, en primer lugar, la empresa debe tratar de publicar sus ofertas de trabajo en formatos lo más accesibles posible. No puede encargarse de hacer accesibles, ni compatibles con las tecnologías de apoyo que utilizan algunas personas con discapacidad, las plataformas de terceros en las que las publica, pero sí puede tomar medidas tales como garantizar que su portal de empleo corporativo (en caso de tenerlo) sea fácil de usar y cumpla con la normativa y recomendaciones existentes en materia de accesibilidad web; no publicar imágenes que estigmaticen a las personas con discapacidad, o acompañar las imágenes de descripciones para que las personas con discapacidad visual puedan acceder a su contenido. También es conveniente que publique las ofertas en varios lugares diferentes, especialmente en portales de empleo específicos para personas con discapacidad, para que puedan llegar a trabajadores de este colectivo (García Menchén, 2022)¹⁵.

Además, para atraer talento con discapacidad, la organización debe conseguir crear una imagen “Diversity friendly” de sí misma. Para ello es recomendable que tanto en su portal de empleo como en las propias ofertas haga constar su compromiso con la diversidad y la inclusión, e indique la forma de solicitar adaptaciones para el proceso de selección para aquellas personas que lo necesiten.

¹⁵ <https://fundacionadecco.org/azimut/ofertas-empleo-inclusivas/>

“Un factor importante a la hora de crear ofertas inclusivas es poner mayor foco en los objetivos y resultados esperados y menos en los requisitos o la experiencia” (García Menchén, 2022). Ello es así ya que muchas personas con discapacidad no cuentan con una amplia experiencia laboral, ni con un nivel formativo elevado. Tampoco conviene incluir entre los requisitos características relacionadas con el tipo de discapacidad que se busca, pero, en caso de necesitar hacerlo, es preciso asegurarse de utilizar la terminología correcta y de que no se incurra en discriminación.

En cuanto a la descripción del puesto, conviene evitar una cantidad excesiva de tecnicismos para no dificultar su comprensión, pero, al mismo tiempo, debe ser detallada, diferenciando entre requisitos deseables e indispensables, y entre funciones esenciales y no esenciales. Así, las personas con discapacidad que estén interesadas podrán valorar desde un primer momento si el puesto se puede adaptar a sus capacidades o no, reduciéndose la probabilidad de posteriores bajas voluntarias.

Por lo que se refiere a las adaptaciones del proceso de selección, suelen consistir en cambios en el formato o el lugar de realización de las pruebas. Prestando especial atención a la entrevista, que es el método de selección más utilizado, Gil (2023)¹⁶ da las siguientes pautas: familiarizarse con los tipos de discapacidad y la terminología adecuada; fijar la fecha y el lugar con antelación suficiente para que la persona con discapacidad pueda organizarse (planificar la ruta en transporte público, buscar un intérprete de lengua de signos...); si se sabe que tiene problemas de movilidad u orientación, garantizar que el lugar le resulte accesible y preguntar si necesita algún apoyo en este sentido; comunicar con antelación la plataforma a utilizar si la entrevista se realiza online a fin de que pueda informar en caso de que tenga algún problema de accesibilidad y se puedan buscar alternativas; dirigirse siempre a la persona con discapacidad, incluso si va acompañada; adaptarse a cada persona (reducir la velocidad del habla en caso de discapacidad auditiva, simplificar el lenguaje en caso de discapacidad intelectual...); transmitir confianza y predisposición a ayudar y a resolver dudas; y evitar preguntar sobre la discapacidad (pues no debe constituir un criterio de selección), pero, si ésta se menciona, tratar de no hacer comentarios que denoten

¹⁶ <https://fundacionadecco.org/azimut/como-entrevistar-a-una-persona-con-discapacidad/>

desconfianza o que pongan a la persona con discapacidad como un héroe. De este modo se logrará que la entrevista sea lo más natural y cómoda posible para ambas partes.

Cuando una persona con discapacidad es seleccionada y se incorpora a una empresa, es importante que encuentre un ambiente inclusivo y agradable. A ello contribuyen actuaciones, a llevar a cabo en el proceso de socialización u on-boarding, como presentarle al resto de trabajadores, enseñarle el lugar de trabajo, explicarle con claridad el funcionamiento y las reglas a seguir para desempeñar correctamente sus funciones, preguntarle si necesita algo e indicarle a quién puede acudir en caso de requerir ayuda, mostrar predisposición a responder dudas, asegurarse de que cuente con compañía durante los descansos, etc.¹⁷ Debe garantizarse, además, la accesibilidad de los manuales de bienvenida, de prevención de riesgos laborales o de cualquier otro tipo que se le faciliten. Asimismo, durante los primeros días debe prestarse especial atención a estas personas, a fin de solventar posibles dificultades o problemas.

4.2.2. *Adaptación del puesto de trabajo*

Este aspecto *“abarca la adaptación o el nuevo diseño de las herramientas, maquinaria, puestos de trabajo y entorno laboral en función de las necesidades de cada persona. También puede incluir la introducción de ajustes en la organización del trabajo, los horarios de trabajo, la secuencia de las tareas y el desglose de éstas en sus elementos básicos”* (Oficina Internacional del Trabajo, 2002, p. 4).

“Si los puestos de trabajo se concibiesen de entrada con criterios generales de Diseño Universal, [...] sería mucho más sencillo implementar cualquier adaptación individual” (Noya Arnáiz y Sebastián Herranz, 2009, p. 6). Como esto no ocurre habitualmente, adaptar un puesto de trabajo puede parecer complicado. Pero existe un procedimiento que ayuda a identificar y corregir las incompatibilidades entre la persona y su puesto, estructurado en los siguientes pasos (Noya Arnáiz y Sebastián Herranz, 2009, pp. 8 y ss.):

1. Enumeración de las tareas laborales (¿Qué se hace?): debe elaborarse un listado de las tareas del puesto de trabajo que va a ser ocupado por una persona con

¹⁷ Sobre esto, véase Poses Family Foundation. (2016). *Disability employment and inclusion: your guide to success*, p. 41.

discapacidad, diferenciando entre aquellas que son esenciales y las que no lo son: *“puede considerarse que las funciones esenciales o “fundamentales” son aquellas que resultan indispensables para desempeñar las tareas del trabajo”* (Oficina Internacional del Trabajo, 2017, p. 15), teniendo en cuenta factores tales como el tiempo que debe dedicarse a cada tarea, las consecuencias de no hacerla, el número de trabajadores disponibles para realizarla o la experiencia requerida para desempeñarla correctamente. Una vez hecho esto, cada tarea debe dividirse, a su vez, en componentes o elementos lo más pequeños posible, a fin de detectar problemas de accesibilidad que de otra forma pasarían desapercibidos. Por ejemplo, los elementos que componen la tarea de recepción de llamadas son oír el tono de llamada, desplazarse hasta el auricular, sujetarlo y colocarlo, hablar, y oír al otro interlocutor.

2. Especificar el equipo de trabajo en sentido amplio (mobiliario, equipos, máquinas, herramientas...) para cada tarea (¿Cómo y con qué se hace?): el equipo de trabajo determina los requerimientos físicos, cognitivos y sensoriales de cada tarea, de ahí la importancia de detallarlo lo máximo posible.
3. Identificar las demandas requeridas para realizar cada tarea: deben tenerse en cuenta las demandas físicas (movimientos, posturas, destrezas manipulativas, fuerza...), visuales (tamaño de los objetos que es necesario ver o manipular, cambios de iluminación, percepción de colores...), auditivas (llamadas de teléfono, avisos sonoros, existencia de ruidos, mensajes orales...), sociales (interacción con otras personas, estar cara al público...), cognitivas (cantidad y complejidad de información recibida, tiempo de respuesta, atención necesaria...) y de comunicación (escritura, inteligibilidad, volumen del habla...).
4. Evaluación del lugar de trabajo (temperatura, humedad, presencia de sustancias contaminantes, ruido, iluminación...).
5. Evaluación de la accesibilidad: es decir, sobre si la persona cuenta con una forma accesible de desplazarse al trabajo, y sobre la presencia de barreras arquitectónicas o de cualquier otro tipo en la entrada al lugar de trabajo, el desplazamiento hasta el puesto concreto y los servicios comunes con que cuenta la empresa.
6. Valoración funcional de la persona: su objetivo es conocer sus capacidades (físicas, sensoriales, cognitivas y comunicativas), a fin de determinar si puede llevar a cabo

las tareas inherentes a su puesto (especialmente las que se consideraron esenciales en el paso 1). Para ello, durante la entrevista de ingreso (es decir, una vez que ya se la ha seleccionado), debe preguntársele qué medidas, productos de apoyo o cambios necesitaría para que su desempeño fuera óptimo. También, una vez que esté trabajando, puede observarse su desempeño, para tratar de detectar más dificultades.

7. Comparación entre demandas y capacidades: consiste en comparar la información recogida en los pasos 2, 3, 4 y 5 con la recogida en el paso 6, a fin de determinar si la demanda y las condiciones del puesto de trabajo se ajustan a las capacidades de la persona, o si por el contrario se necesita alguna adaptación.
8. Adaptación: consiste en proponer medidas para cada desajuste detectado en el paso anterior. Dichas soluciones pueden consistir en modificar el espacio o la disposición espacial de los objetos para eliminar barreras arquitectónicas, cambios o adaptaciones del equipo de trabajo, incorporación de algún producto de apoyo, buscar formas alternativas de realizar la misma tarea de otra manera, asignación definitiva o temporal de funciones no esenciales a otras personas, flexibilidad para realizar descansos o teletrabajar, adaptaciones de servicios comunes, etc. En la medida de lo posible, debe recurrirse a los avances tecnológicos, sobre todo para sustituir aquello que pueda ocasionar riesgos por algo más seguro, y tratar de evitarse una cantidad excesiva de esfuerzo físico (Rubio Prats en Maldonado Molina et al., 2016, p. 118). En todo caso, conviene que las medidas adoptadas queden reflejadas en un documento escrito consensuado, *“lo que será valioso para ambas partes en caso de cualquier futuro desacuerdo”* (Oficina Internacional del Trabajo, 2017, p. 35).
9. Seguimiento de las adaptaciones propuestas: permite comprobar si resultan efectivas o si, por el contrario, es preciso adoptar otras diferentes.

4.2.3. Evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento es un procedimiento estructural y sistemático que sirve para medir, evaluar e influir sobre los resultados, atributos y comportamientos relacionados con el trabajo, con el fin de determinar la productividad de cada persona y

si se puede mejorar su rendimiento futuro. En el caso de personas con discapacidad, siempre que sea posible, la empresa debe utilizar los mismos criterios que aplica al resto de trabajadores (Oficina Internacional del Trabajo, 2002, p. 34). No obstante, a veces, la propia discapacidad les impide alcanzar niveles de desempeño similares a los conseguidos por personas sin discapacidad (por ejemplo, en términos de tiempo), circunstancia que debe ser también tenida en cuenta. En estos casos, Romero Chico y Sosa Guachamín (2015, pp. 117-119) proponen emplear un enfoque participativo por objetivos, siguiendo estos pasos:

1. Planificación de las metas en cascada descendente: la persona con discapacidad y quien va a supervisar su trabajo establecen de común acuerdo las metas a alcanzar. Éstas deben ser claras, alineadas con los objetivos de la empresa, lo más parecidas posible a las del resto de trabajadores, medibles, y acordes al puesto y a las capacidades de la persona. Deben suponer un reto, pero a la vez ser realistas.
2. Preparación para la evaluación: la persona con discapacidad recoge la información necesaria para determinar si ha cumplido o no con las metas, y realiza una valoración personal sobre su desempeño.
3. Revisión en sentido ascendente: conversación con la persona supervisora sobre el nivel de desempeño y las razones de que éste no sea el esperado, en su caso.
4. Retroalimentación formal: se comunica a la persona con discapacidad el resultado de la evaluación. Ello debe hacerse en un clima de ayuda y crecimiento, y preferentemente en primera persona (“Me gustó mucho...”). El resultado debe ser objetivo y no basarse en juicios de valor, y, en caso de ser mejorable, ir acompañado de sugerencias para lograrlo. En ocasiones, para que el rendimiento mejore puede requerirse alguna pequeña adaptación o cambio, por lo que debe haber predisposición en este aspecto por parte de la empresa.

Con esta metodología se mejoran tanto la compatibilidad de la persona con su puesto como su productividad. Ello redundará en beneficios tanto para ella misma, que se sentirá más satisfecha y motivada, como para la empresa, que obtendrá mejores resultados derivados de esa mayor productividad.

4.2.4. *Formación*

Es habitual que las empresas exijan a sus trabajadores realizar determinada formación para adquirir nuevos conocimientos, habilidades o actitudes útiles para su puesto, bien inicialmente, bien de forma periódica, o que la ofrezcan de manera voluntaria. Dado que dicha formación puede contribuir al desarrollo profesional, la organización debe procurar garantizar la accesibilidad de esta para todos sus trabajadores con discapacidad, incluso si la encarga a otra empresa (Oficina Internacional del Trabajo, 2017, p. 44). Como en el resto de políticas de RR.HH., las necesidades variarán en función de la discapacidad, pero pueden citarse como ejemplos de adaptaciones en este ámbito tratar de garantizar la accesibilidad de las plataformas si la formación se realiza online, contar con materiales en diversos formatos (tales como el braille, los pictogramas o el soporte digital además del papel), cambios en las metodologías empleadas, la realización de la formación en una ubicación accesible (como una a la que pueda llegarse sin necesidad de subir escaleras o en ascensor), o la flexibilidad en los horarios (para que quienes así lo requieran puedan contar con periodos de descanso).

Asimismo, conviene formar a la plantilla en materia de discapacidad e inclusión, muy especialmente al personal que se encargue de la adaptación de puestos de trabajo.

4.2.5. *Desarrollo profesional*

El proceso de desarrollo profesional es aquel a través del cual se desarrolla la carrera profesional, idealmente dentro de la misma empresa.

Con independencia de los ajustes que puedan necesitar las personas con discapacidad que trabajen en la empresa, siempre que estén cualificadas para ello debe ofrecérseles la posibilidad de ascensos (Oficina Internacional del Trabajo, 2017, p. 44). Éstos suelen implicar más horas, más responsabilidad, más trabajo, más exigencias, viajes e, incluso, cambios de residencia. Por eso, al igual que ocurría con el reclutamiento y la selección, es importante que se detallen bien las funciones del puesto que se oferta (lo cual debe hacerse, por supuesto, en formatos accesibles), a fin de que las personas con discapacidad que estén interesadas puedan valorar si el ascenso les interesa o les resulta accesible o prefieren mantener su puesto actual. Más allá de esto, debe tenerse

en cuenta todo lo dicho anteriormente en relación con la selección, el on-boarding y la adaptación del nuevo puesto de trabajo.

4.3. Prácticas complementarias

Como ya se señaló, para que la inclusión laboral de personas con discapacidad sea viable es necesario que la cultura empresarial refleje unos valores de igualdad y diversidad. Para ello, además de lo dicho en los apartados anteriores, pueden adoptarse medidas como las siguientes¹⁸: programar las reuniones dentro del horario de trabajo o especificar su duración, para que aquellas personas con discapacidad que lo necesiten (por ejemplo, porque se desplazan en transporte público o porque precisan comunicárselo a su asistente personal) sepan cuándo van a terminar y puedan organizarse; si es posible, acondicionar algún lugar tranquilo para que quienes lo requieran puedan descansar allí; si se ofrece algún servicio de restauración en el lugar de trabajo o se planifica alguna comida o cena de empresa, prestar atención a posibles alergias, intolerancias o dietas especiales que puedan seguir algunas personas con discapacidad, o evitar que los acontecimientos sociales que se organicen giren en torno al consumo de alcohol (ya que algunas personas de este colectivo no pueden o no desean consumirlo).

Asimismo, si bien en el presente trabajo no se ha dedicado un apartado específico a ellas, debe tenerse en cuenta a las personas con discapacidad también en el resto de las políticas de RR.HH.: reintegración al trabajo tras adquirir una discapacidad (adaptando el puesto o buscando uno que se adecue a las nuevas capacidades); comunicación interna (garantizando la accesibilidad de la misma); prevención de riesgos laborales (previsiones sobre su evacuación en los planes de emergencia), etc.

5. LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN REPSOL

Grupo Repsol (en adelante Repsol) fue creado en 1987 como resultado de la reordenación del sector energético español, en aquella época de gestión

¹⁸ Adaptado de Oficina Internacional del Trabajo. (2017). *Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo. Una guía práctica*. Organización Internacional del Trabajo, pp. 52-53.

eminentemente pública, llevada a cabo por el Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH). Así, Repsol S.A. se constituyó como una sociedad organizada inicialmente en cinco filiales. Su nombre es idéntico al de la marca de lubricantes comercializada anteriormente por la empresa REPESA, y se eligió porque ya contaba con cierta notoriedad tanto en España como fuera de nuestras fronteras, y por su facilidad de pronunciación en varios idiomas¹⁹.

En los años posteriores se procedió a su privatización, que finalizó en 1997. Ahora, *“el Grupo Repsol está compuesto por más de 300 sociedades dependientes, acuerdos conjuntos y asociadas [...] que, en ocasiones, desarrollan actividades en el extranjero a través de sucursales, establecimientos permanentes, etc.”*²⁰.

Repsol Realiza todas las actividades de la cadena de valor de la energía, *“desde la exploración y producción de petróleo y gas, hasta la comercialización de soluciones energéticas para el hogar y la movilidad”*²¹. Para ello cuenta con multitud de líneas de negocio²²: energías renovables, hidrógeno renovable, electricidad y gas natural, refinado de crudo y diversas materias primas alternativas, química, GLP (gas licuado del petróleo), oil & gas trading, asfaltos y lubricantes derivados del petróleo, y carburantes. Su plantilla está compuesta por unos 24.000 trabajadores, y vende sus productos a aproximadamente 24 millones de clientes en más de noventa países.

Su cultura corporativa promueve los valores de responsabilidad, transparencia, flexibilidad, innovación e integridad (Pérez Picarzo en Maldonado Molina et al., 2016, p. 25). Ello explica su apuesta por una política de gestión de la diversidad que trata de incluir a todo tipo de personas, y que se estructura en cinco ejes: género, generación, orientación sexual e identidad de género, religión y capacidades diferentes. Por lo que se refiere a este último, el que interesa ahora, Repsol es un referente nacional e internacional. De hecho, ha recibido múltiples galardones por sus políticas de inclusión de personas con discapacidad: Premio Reina Sofía 2012 de Inserción Laboral de Personas con Discapacidad²³, Premio Solidarios ONCE a la integración social de la

¹⁹ <https://www.repsol.com/es/conocenos/historia/index.cshtml>

²⁰ <https://www.repsol.com/es/accionistas-inversores/informacion-economica-financiera/estructura-societaria/index.cshtml>

²¹ <https://www.repsol.com/es/conocenos/que-hacemos/index.cshtml>

²² <https://www.repsol.com/es/conocenos/repsol-en-el-mundo/europa/espana/index.cshtml>

²³ <https://www.rpdiscapacidad.gob.es/actualidad/noticias/396-140.htm>

Comunidad de Madrid en 2013²⁴, y Premio Foro Justicia y Discapacidad 2013 por su labor en la integración de las personas con discapacidad²⁵, entre otros muchos. Por todo ello se ha elegido como objeto de análisis en el presente apartado.

Según consta en su informe de gestión del año 2022, Repsol contaba entonces con 486 trabajadores con discapacidad. En España, desde 2007 supera el mínimo legal.

Su compromiso con la discapacidad se basa en la consideración de la diversidad como algo positivo y enriquecedor. De hecho, Repsol ha incorporado la inclusión laboral de personas con discapacidad a su cadena de valor, formando parte de su ventaja competitiva y de su cultura empresarial. Prueba de ello es que, en una encuesta de clima laboral realizada en 2016 y en la que participó un gran número de trabajadores de la compañía de todo el mundo, más del 80% consideró que las políticas de inclusión y accesibilidad eran un valor a compartir en Repsol (Pérez Picarzo en Maldonado Molina et al., 2016, p. 25).

El programa de inclusión laboral de personas con discapacidad de Repsol comenzó en 2005. Sus inicios se encuentran en las inquietudes de un grupo de directivos, cuyo conocimiento de la discapacidad al contar con personas del colectivo en su entorno cercano, y las exigencias legales, les llevaron a plantearse que tal vez fuera posible incorporar con éxito a este tipo de trabajadores, inicialmente en estaciones de servicio.

Una vez tomada tal decisión, en primer lugar, trataron de conocer experiencias similares. Para ello, contactaron con las estaciones de servicio atendidas por GUREGAS, una sección del centro especial de empleo GUREAK, y con estaciones de lavado de otras empresas. Esto les permitió realizar un primer análisis de los puestos de trabajo y de las adaptaciones que sería necesario implantar.

Al principio, Repsol se centró en la contratación de trabajadores con discapacidad intelectual, especialmente a través de la modalidad de empleo con apoyo, pues eran las personas más aptas para ocupar puestos en estaciones de servicio. Sin embargo, actualmente parte de dichos puestos se encuentran externalizados. Por ello, ahora

²⁴ <https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2013/12/20/repsol-recibe-el-premio-solidarios-once/index.cshtml>

²⁵ https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/sala-de-prensa/documentos-notas-de-prensa/foro_justicia_discapacidad_tcm13-51921.pdf

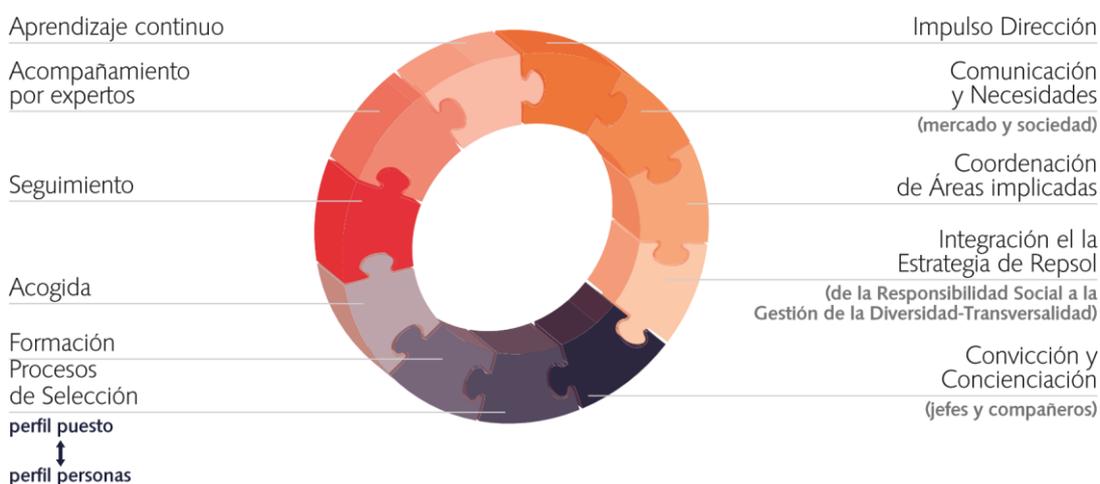
busca sobre todo personas con discapacidad sensorial o física, ya que necesita perfiles más cualificados, para empleos como administrativo, ingeniero o geólogo. De hecho, en 2016 el 24% de sus trabajadores con discapacidad ocupaba puestos técnicos, tanto en complejos industriales y delegaciones comerciales como en sus servicios centrales.

Las claves del éxito de sus políticas de inclusión son las siguientes (Pérez Picarzo en Maldonado Molina et al., 2016, p. 25):

1. Implicación de la alta dirección: en 2007 promovió la creación de un comité de diversidad y conciliación para llevar a cabo un seguimiento de todas las políticas en este ámbito, a fin de detectar áreas de mejora y las prácticas más acertadas.
2. Alianzas con organismos expertos: Repsol ha firmado acuerdos con Administraciones públicas (el IMSERSO, por ejemplo), universidades, y entidades del movimiento asociativo de la discapacidad (tales como Fundación ONCE o COCEMFE) para obtener asesoramiento, ayuda o formación en esta materia.
3. Sensibilización: Repsol trata de eliminar, por medio de jornadas formativas, los prejuicios sobre la discapacidad que sus trabajadores puedan tener. La dirección se implica también en estas actividades, para mostrar que la inclusión laboral es un pilar de toda la cultura de la compañía.
4. Enfoque en la igualdad de oportunidades y coordinación: Repsol cuenta con protocolos de actuación en materia de inclusión, de obligado cumplimiento para todas las áreas de la organización.
5. Rigor en los procesos de selección para lograr el mejor ajuste puesto-persona posible: para ello Repsol cuenta con el apoyo y asesoramiento de entidades expertas, tales como FSC Inserta (la entidad de Fundación ONCE especializada en intermediación laboral entre empresas y personas con discapacidad).
6. Rigurosos criterios empresariales de actuación: las políticas de Repsol no constituyen una mera acción social, sino que la compañía busca con ellas ser al mismo tiempo responsable y competitiva, por lo que están orientadas a resultados. Por eso, cuenta con organismos especializados a la hora de planificar las diferentes acciones, mide los resultados conseguidos, e introduce las mejoras pertinentes.

De forma más gráfica, la propia Repsol describe el éxito de sus políticas de inclusión laboral de la siguiente manera:

Figura 5 Rueda del éxito en la integración de capacidades diferentes en Repsol



Fuente: de Amunategui Rodríguez et al., 2009.

El Comité de Diversidad y Conciliación de Repsol y la Dirección de Cultura, Comunicación Interna y Desarrollo de Personas supervisan las actuaciones del grupo en este ámbito. El Área de Personas y Organización coordina la puesta en marcha de los protocolos de incorporación de personas con discapacidad, pero su gestión está totalmente integrada en la actividad de los distintos departamentos implicados (selección, servicios de prevención de riesgos laborales...).

A continuación, se explica lo más relevante de las políticas de RR.HH. en relación con las personas con discapacidad. La información procede de una entrevista realizada por Fernández Infante (2016) a Juan Antonio Parra, entonces gestor de cultura corporativa de Repsol, y de publicaciones de la propia compañía: *“Informe de gestión integrado 2022”* (2023), *“De las Palabras a los Hechos. Libro Blanco de la Incorporación de personas con Capacidades Diferentes en Repsol España. Diagnóstico y Sistema de Gestión”* (2009), y *“El Libro blanco: Talento diverso, capacidades diferentes. La expansión de un gran proyecto”* (2016).

En primer lugar, en cuanto al análisis de puestos de trabajo, trata de identificar la formación y los conocimientos requeridos, la actividad principal, los equipos utilizados, las capacidades necesarias y los riesgos de cada puesto. Aunque el reclutamiento y la selección se realizan en base a las necesidades de Repsol, sin tener en cuenta si quien ocupará una vacante tendrá o no discapacidad, este análisis previo ayuda a tener una idea de qué puestos podrían ser ocupados por personas de este colectivo, dado que no todos se pueden adaptar para todo tipo de discapacidades. Por ejemplo, la atención en tienda requiere de ciertas habilidades cognitivas (tales como el manejo de dinero), y el lavado de coches del sentido de la vista.

Por lo que respecta al reclutamiento, debe tenerse en cuenta que en Repsol pueden trabajar personas con discapacidad de muy diversos perfiles profesionales. Por ello, recurre a diversas fuentes. Por un lado, publica sus ofertas tanto en su propia página web como en otros portales de empleo. Además, las remite a entidades del sector de la discapacidad (como Fundación ONCE, Fundación Prevent o Fundación Universia —que suele remitirle perfiles con mayor cualificación al estar especializada en universidad y discapacidad—). Estas entidades las publican, a su vez, en sus propios portales de búsqueda de empleo, o las hacen llegar a posibles personas interesadas. También realizan, en cierto modo, una primera preselección, proponiendo a aquellas personas que consideran más apropiadas en cada caso.

Asimismo, para encontrar perfiles más cualificados, Repsol recurre también a la colaboración con universidades e institutos. En este sentido, ofrece, tanto a personas con discapacidad como sin ella, diferentes programas de primer empleo o prácticas académicas, tanto universitarias como de Formación Profesional.

Los procesos de selección (que pueden incluir entrevistas, pruebas psicotécnicas, dinámicas de grupo, etc.), por su parte, son normalizados. A ellos concurren conjuntamente personas con y sin discapacidad, si bien en el primer caso se llevan a cabo las adaptaciones necesarias.

En cuanto a la adaptación del puesto de trabajo y la prevención de riesgos, Repsol cuenta con un Protocolo al respecto, que se activa cuando se pretende contratar a una persona con discapacidad. En ese momento, el Departamento de Selección lo comunica a los Servicios médico y de Prevención del área en que vaya a trabajar. A continuación,

previo reconocimiento, el servicio médico elabora una ficha en la que se indican las tareas que la persona puede realizar, las que no debe llevar a cabo, y las adaptaciones del puesto, en su caso, y la remite al Servicio de Prevención para que informe a los demás agentes implicados. De esta manera se pretende garantizar que pueda realizar sus tareas en condiciones similares al resto de trabajadores, teniendo en cuenta no solo los riesgos inherentes a su puesto, sino también los que pueden derivar de su discapacidad.

En caso de que se necesite adquirir algún producto de apoyo, es Repsol quien asume su coste completo. Normalmente, este tipo de compras se realiza automáticamente. Solo en caso de que el coste sea elevado, lo cual no suele ocurrir, deben ser aprobadas previamente por la dirección de la empresa.

Asimismo, debe destacarse que Repsol ha adoptado una serie de medidas que combinan la flexibilidad con las tecnologías de la información y la comunicación, las cuales pueden ser especialmente beneficiosas para determinados trabajadores con discapacidad: jornadas reducidas, trabajo a tiempo parcial, distintas modalidades de teletrabajo, y flexibilidad (de hora y media de margen) de entrada y salida.

En relación con la formación que ofrece a sus empleados, Repsol intenta que sea accesible. A modo de ejemplo, en su informe de gestión relativo al año 2022 se menciona que en 2021 puso a disposición de sus trabajadores un curso online sobre derechos humanos 100% accesible para personas con discapacidad visual y auditiva.

En cuanto a la formación en materia de discapacidad, Repsol organiza diferentes actividades de sensibilización para que sus trabajadores aprendan sobre inclusión en general o sobre cómo tratar a quienes presentan algún tipo de discapacidad en concreto. Para ello, según los casos, se recurre a personas (no necesariamente trabajadores de Repsol) que tengan la discapacidad sobre la que versa la formación para que aporten su experiencia o consejos, a trabajadores que tienen en sus equipos a personas con discapacidad, o a entidades especializadas en la materia. Con estas actividades se pretende facilitar la acogida y la inclusión de personas de este colectivo en la plantilla, a la vez que se transmiten valores de respeto e igualdad.

La naturaleza de esta formación depende de a quién se dirija. Por ejemplo, si está destinada a personal de dirección, puede consistir en charlas durante el “coffee break”, dado que este grupo de trabajadores no suele disponer de mucho tiempo.

Ahora bien, todas estas políticas no habrían tenido sentido si Repsol no fuese una empresa accesible. Por eso, progresivamente va llevando a cabo acciones para mejorar la accesibilidad de su página web, su Intranet (llamada “Repsolnet”), sus documentos corporativos (por ejemplo, tratando de que sean compatibles con diversas tecnologías de apoyo), y sus centros de trabajo (eliminando barreras arquitectónicas), sobre todo en aquellos donde es previsible que se incorporen trabajadores que puedan requerir de tales medidas. Así, en las factorías y refinerías la accesibilidad no se concibe de la misma manera que en los edificios centrales, ya que las condiciones de seguridad y prevención de estas áreas industriales imposibilitan la incorporación de personas con discapacidad física o sensorial severa en ellas.

Para llevar a cabo tales cambios, Repsol cuenta con el asesoramiento de entidades especializadas (como Ilunion Tecnología y Accesibilidad), y con las opiniones de sus trabajadores con discapacidad. Asimismo, dota de formación en la materia a su personal si es necesario (lo hizo, por ejemplo, a quienes se encargaron de la adaptar la Intranet). Su compromiso con la accesibilidad se manifiesta, además, en los acuerdos que cierra con sus proveedores (de productos sanitarios, mobiliario, etc.), ya que en los pliegos de condiciones de los concursos de compra incluye criterios específicos en este sentido.

Al margen de la contratación directa, Repsol trata de promover la inclusión también de manera indirecta. Así, en ocasiones escoge como proveedores a centros especiales de empleo (en 2015 las compras a éstos ascendieron a 3.339.190,44€ en España), por ejemplo, para recibir servicios de limpieza o reprografía.

Además, cuenta con una fundación (la Fundación Repsol) que, entre otras acciones, colabora en proyectos destinados a la inclusión de personas con discapacidad desde cuatro líneas principales de actuación: formación, cultura, deporte y sensibilización.

Por último, cabe destacar que Repsol trata de transmitir la importancia de la inclusión a otras personas y empresas. Como acaba de decirse, realiza actividades específicas para ello, y exige a sus proveedores el cumplimiento de criterios de accesibilidad. Pero,

además, publica información sobre cómo ha conseguido incorporar a trabajadores con discapacidad, para que cualquiera pueda disponer de ella. Así, cuenta con los dos libros blancos utilizados en este trabajo, ya mencionados, un libro blanco sobre accesibilidad en estaciones de servicio²⁶ y la guía “*Superando barreras*”²⁷, en la que incluye consejos prácticos para interactuar con cada tipo de discapacidad.

De todo lo dicho se desprende que Repsol es una compañía muy comprometida con las personas con discapacidad, y lo demuestra con multitud de actuaciones. Supone, sin duda, un ejemplo para otras organizaciones que deseen que la diversidad pase de ser una mera exigencia legal a un pilar fundamental en su gestión de RR.HH.

6. CONCLUSIONES

En los apartados anteriores se ha hecho referencia a los retos que la inclusión laboral de personas con discapacidad plantea para la dirección de RR.HH. Es momento, ahora, de expresar las conclusiones a las que se ha llegado tras dicho análisis:

Tal y como se ha explicado, el colectivo de la discapacidad no es homogéneo, sino que engloba realidades muy distintas entre sí. En el presente trabajo se ha hecho referencia a las personas con discapacidad en general porque se ha hablado sobre aspectos que, en mayor o menor medida, afectan a todas ellas. No obstante, la primera conclusión a la que se ha llegado es la importancia de no perder de vista esta heterogeneidad, sobre todo al analizar cuestiones concretas como pueden ser las adaptaciones de los puestos de trabajo, ya que las personas con discapacidad no tienen las mismas necesidades. De hecho, existen variaciones incluso entre aquellas que presentan un mismo tipo de discapacidad, ya que éste puede variar en grado, o venir acompañado de otras discapacidades o circunstancias.

También se ha hecho referencia a la evolución del concepto de discapacidad, y al paso del modelo médico, centrado en las deficiencias de las personas, al modelo social, que da importancia al entorno. Aunque pueda parecer un mero cambio teórico sin aplicación

²⁶ <https://petronor.eus/wp-content/uploads/2015/12/Gu%C3%ADa-de-Estaciones-de-Servicio-Accesibles-2015-P-.pdf>

²⁷ <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/empleo/documentos-empleo/guia-superando-barreras.pdf>

práctica, lo cierto es que sólo desde el punto de vista del modelo social se entiende a las personas con discapacidad como sujetos activos en la sociedad, no como objetos que deben ser rehabilitados. Sólo así es posible entender su inclusión laboral como un derecho y no como un acto caritativo, de ahí la relevancia de dicho cambio conceptual.

De hecho, además de un derecho, el empleo es para las personas con discapacidad fuente de múltiples beneficios, porque puede constituirse como vía de acceso a otros aspectos en los que este colectivo también encuentra dificultades, tales como las relaciones sociales o el desarrollo personal. Por eso, para estas personas tener un trabajo es crucial, ya que es mucho más que un mero medio de subsistencia.

Sin embargo, si bien en España se están produciendo innegables avances, el ritmo de estos es lento. Además, existen diferencias importantes dentro del propio colectivo, que afectan especialmente a mujeres, jóvenes, personas con discapacidad intelectual o psicosocial, y personas con un grado de discapacidad superior al 75%. Por ello, es imprescindible que los agentes implicados en la inclusión laboral (las organizaciones de personas con discapacidad, las empresas, el Estado...) tomen conciencia de tales disparidades y lleven a cabo acciones específicas destinadas a estos grupos. Ya existen iniciativas de este tipo (tales como el cupo de reserva para personas con discapacidad intelectual en el empleo público), pero no parecen ser suficientes.

Asimismo, se ha resaltado que el porcentaje de personas con discapacidad que trabajan y cuentan con estudios superiores es visiblemente inferior al relativo a personas sin discapacidad. Por ello, las universidades deben continuar planteando acciones para, por un lado, conseguir que más personas con discapacidad accedan a estudios superiores y puedan concluirlos con éxito (por ejemplo, sensibilizando al profesorado en materia de adaptaciones y haciendo accesibles sus edificios y plataformas virtuales), y por otro para facilitar que consigan un primer empleo (a través de contactos con las empresas o la firma de convenios para la realización de prácticas).

Subsisten, además, cierta temporalidad y baja cualificación en los empleos de parte del colectivo, las cuales deberían ser reducidas progresivamente a fin de mejorar la calidad de vida de estas personas al contar con mejores condiciones laborales.

Para tratar de revertir todas estas desigualdades, es posible sugerir cambios en nuestra ya abundante regulación legal en materia de empleo y discapacidad. Por ejemplo, en el ámbito del empleo ordinario, quizás tendría sentido que las bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social a cargo de la empresa se estableciesen como porcentajes sobre la cuota, y no como cuantías máximas. De esta manera mejoraría la calidad en el empleo, ya que se incentivaría, en cierto modo, la contratación de trabajadores con discapacidad para ocupar puestos cualificados, pues se tendría derecho a una bonificación proporcionalmente igual que si se contratase a la misma persona para un puesto con un salario más bajo. También podría sugerirse que el cumplimiento de la reserva legal del 2% se constituya como requisito a la hora de, por ejemplo, acceder a determinadas ayudas públicas.

Pero, por más que se esfuercen las organizaciones de personas con discapacidad, los Gobiernos, las universidades, etc., si las empresas no están dispuestas a contratar a trabajadores con discapacidad, o si su única razón para hacerlo es cumplir con una exigencia legal o llevar a cabo una acción social, la inclusión laboral de este colectivo no se logrará. Y ello porque no consiste únicamente en realizar un determinado número de contrataciones, para cualquier trabajo y en cualesquiera condiciones, sino que implica también garantizar que estas personas se encuentran integradas en la organización y pueden realizar sus funciones igual que aquellas que no tienen discapacidad.

Por ello, se hace necesario no solo un enfoque distinto en las políticas empresariales, sino también en las actitudes de las personas que trabajan en las organizaciones. En este sentido, lo primero que debe conseguirse es que se muestren abiertas hacia la diversidad y que estén dispuestas al cambio, a plantearse qué aspectos podrían mejorarse en aras de ser más inclusivas con las personas con discapacidad, no solo viéndolas como posibles trabajadores sino también como potenciales clientes. De esta manera entenderán los beneficios que, más allá de bonificaciones y ventajas fiscales, supone emplear a personas con discapacidad. Piénsese, por ejemplo, que, por mucho que se explique que las experiencias de este tipo de trabajadores pueden ayudar a la empresa a adaptar su oferta a las necesidades de este colectivo, ello no servirá de mucho si la organización no entiende la accesibilidad como un requisito que sus productos y servicios deberían intentar tener en la medida que resulte posible.

Estos cambios de actitud dependen, sobre todo, de si las personas están o no dispuestas a cuestionar lo que la sociedad les ha dicho acerca de la discapacidad, para así tratar de eliminar estereotipos y prejuicios. Por supuesto, a ello contribuye toda acción de concienciación y sensibilización que se lleve a cabo, pero también la educación en materia de diversidad y la normalización y visibilidad de la discapacidad en todos los ámbitos (la educación, el ocio o, especialmente, el propio empleo).

Solo con la predisposición adecuada es posible acometer el proceso de inclusión con éxito. Además, para ello no basta con fomentar una cultura empresarial de respeto, igualdad y ayuda mutua, y llevar a cabo un liderazgo empático y participativo, sino que resulta crucial un diseño inclusivo de las diferentes políticas de RR.HH.: reclutamiento, selección, on-boarding, formación, evaluación del rendimiento, desarrollo profesional, prevención de riesgos laborales, comunicación interna... Además, debe llevarse a cabo una adaptación adecuada del puesto de trabajo a las capacidades de quien va a ocuparlo, para que pueda desarrollar todo su potencial y realizar sus tareas, siempre que sea posible en igualdad de condiciones que las personas sin discapacidad.

En contra de lo que pueda pensarse, la mayoría de las particularidades que deben adoptarse no suponen un coste elevado para la empresa. Contar con el asesoramiento de organismos especializados en muchos casos es gratuito; diseñar las entrevistas y pruebas de selección para que no discriminen a las personas con discapacidad suele depender de la actitud de quien las realiza; y adaptar la formación, la comunicación interna o los protocolos de prevención de riesgos laborales muchas veces consiste simplemente en introducir pequeños cambios en la manera tradicional de hacer las cosas. De hecho, ni siquiera adaptar un puesto o hacer más accesible (siempre dentro de las posibilidades arquitectónicas y espaciales) el centro de trabajo suele implicar un gasto desproporcionado para la empresa, dado que existen subvenciones al respecto, y organizaciones que pueden prestar productos de apoyo si se necesitan.

Por todo ello, las ocasiones en que la inclusión resulta “cara” para la organización son mínimas, por no hablar de que muchas mejoras de accesibilidad pueden beneficiar a más personas, no solo a las que tienen discapacidad. Pensando, por ejemplo, en un alojamiento turístico, colocar una rampa o un ascensor no solo ayuda a trabajadores o clientes que se desplazan en silla de ruedas, sino también a personas que se estén

recuperando de alguna lesión en las extremidades inferiores, o que necesiten acceder con gran cantidad de maletas, el carrito de un bebé, etc.

El apartado del trabajo dedicado a Repsol, como referente en inclusión que es, ilustra todo lo que acaba de decirse. Si bien se trata de un grupo empresarial enorme, con recursos más que suficientes para reformar sus instalaciones en aras de mejorar su accesibilidad (como de hecho hace), en realidad la idea de incorporar en su plantilla a personas con discapacidad se derivó simplemente del convencimiento de la dirección de la compañía. Seguramente al principio encontraron algunas dificultades, derivadas de la complejidad añadida a sus políticas de RR.HH. y a su falta de experiencia en este ámbito. Pero, hoy en día, cuando la inclusión forma parte de su ventaja competitiva y cuenta con protocolos y conocimientos al respecto, es probable que todo le resulte ya mucho más sencillo y cotidiano. Además, en realidad, los cambios que ha llevado a cabo no se basan tanto en modificaciones sustanciales de sus centros o negocios, sino que han consistido meramente en aspectos como publicar sus ofertas de empleo en más lugares, contactos con entidades e instituciones de diversa índole o adaptaciones en las pruebas de selección o en los puestos de trabajo.

En definitiva, la inclusión laboral de personas con discapacidad es totalmente posible, y no suele requerir de grandes esfuerzos ni de elevados conocimientos. Basta con la actitud adecuada y las ganas de aprender a hacer las cosas de tal manera que, independientemente de las capacidades de cada persona, todas ellas puedan desempeñar sus labores y sentirse a gusto en la empresa. Queda mucho camino en materia de normalización y eliminación de barreras, pero cada vez son más los espacios y ámbitos en los que hay presencia de personas con discapacidad, lo que ayuda al conocimiento sobre este colectivo. Por ello, cabe suponer que, poco a poco, cada vez será más fácil encontrar empresas que incluyan en sus plantillas a todo tipo de personas, también a las que tienen discapacidad, y que comprendan, por tanto, que la productividad y la rentabilidad no son incompatibles con la diversidad.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7.1. BIBLIOGRAFÍA

Alcover de la Hera, C.M. & Pérez Torres, V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en la salud ocupacional. *Medicina y seguridad del trabajo*, 1, 206-223.

<https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion11.pdf>

Alonso-Olea García, B. (2017). El empleo protegido y ordinario de los trabajadores con discapacidad: la perspectiva del derecho interno español. *Panorama Social*, 26, 57-67.

https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PS/026art05.pdf

Álvarez de Mon González, E., Bonino Covas, C., Carcedo Illera, V., Madeiros Cuiña, M. & Tussy Flores, M. (2018). *Metodología IS_IMPACT: Propuesta metodológica y aplicación a la medición del impacto en términos de inclusión social de programas de empleo en el ámbito de la discapacidad*. Publicación cofinanciada por el Fondo Social Europeo en el marco del “Programa Operativo de Inclusión Social y Economía Social 2014-2020”. Fundación ONCE.

<https://biblioteca.fundaciononce.es/publicaciones/colecciones-propias/programa-operativo/metodologia-isimpact-propuesta-metodologica-y>

Álvarez de Mon González, E., Bonino Covas, C., Carcedo Illera, V., Madeiros Cuiña, M. & Tussy Flores, M. (2019). *Impacto de la inserción laboral de personas con discapacidad en el marco del Programa INSERTA*. Publicación cofinanciada por el Fondo Social Europeo en el marco del “Programa Operativo de Inclusión Social y Economía Social 2014-2020”. Fundación ONCE.

<https://biblioteca.fundaciononce.es/publicaciones/colecciones-propias/programa-operativo/impacto-de-la-insercion-laboral-de-personas-con>

Blanco Prieto, A. (2015). Responsabilidad social empresarial e integración laboral de personas con discapacidad intelectual. Estudio de caso. *Revista Española de*

https://www.cedid.es/redis/index.php/redis/article/view/154/pdf_33

Butterworth, J., Hagner, D., Kiernan, W.E. y Schalock, R.L. (1996). Natural Supports in the Workplace: Defining an Agenda for Research and Practice. *The Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, 21(3), 103-113.
<https://doi.org/10.1177/154079699602100301>

Calçada de Sá, A. & Hernández Galán, J. (Dir.), Álvarez Ilzarbe, M.J., Moreno Muñoz, C., Sánchez Martín, C. & Segovia Ruiz, Y. (2015). *Estaciones de servicio accesibles para todas las personas*. Repsol & Fundación ONCE. <https://petronor.eus/wp-content/uploads/2015/12/Gu%C3%ADa-de-Estaciones-de-Servicio-Accesibles-2015-P-.pdf>

De Amunategui Rodríguez, J., Estrada García, M.D., Martínez López, J., Olmos Navarro, P. (Dir.), Bascones Serrano, L.M., Pérez Picarzo, M., Roldán Obeso, M.L. (Coords.), Álvarez Ilzarbe, M.J., Carmona Rojo, I., Gimeno Mellado, J., Iglesias Jiménez, G., Jiménez Lara, A., Martorell Martínez, V., Parra Robles, J., Rojas Cajas, P., Sarabia Sánchez, A. & Val Gómez, M. (2009). *De las Palabras a los Hechos. Libro Blanco de la Incorporación de personas con Capacidades Diferentes en Repsol España. Diagnóstico y Sistema de Gestión*. Repsol & Fundación Repsol. <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/empleo/documentos-empleo/libro-blanco-integracion-personas-capacidades-diferentes.pdf>

Esteban Legarreta, R. & Gutiérrez Colominas, D. (2014). La incentivación del empleo de las personas con discapacidad en el medio ordinario de trabajo. *Revista Española de Discapacidad*, 2(1), 7-32. <http://hdl.handle.net/11181/4236>

Fernández Infante, M. (2016). *Personas con discapacidad y búsqueda de empleo: El papel del Servicio de Asuntos Sociales (UVa), FSC Inserta (ONCE) y Repsol*. Trabajo de fin de grado. Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/21780>

Fundación ONCE & Fundación Manpower. (2008). *Estudio sobre perspectivas del mundo empresarial respecto a la contratación de personas con discapacidad*. Fundación ONCE. <https://biblioteca.fundaciononce.es/publicaciones/colecciones-propias/programa-operativo/perspectivas-del-mundo-empresarial-respecto-la>

- Instituto Nacional de Estadística. (19 de abril de 2022). *Encuesta de Discapacidad, Autonomía Personal y Situaciones de Dependencia (EDAD). Año 2020* [Nota de prensa]. Instituto Nacional de Estadística. https://www.ine.es/prensa/edad_2020_p.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (27 de septiembre de 2023). *El salario de las personas con discapacidad (SPD). Año 2021* [Nota de prensa]. Instituto Nacional de Estadística. https://www.ine.es/prensa/spd_2021.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (20 de diciembre de 2023). *El empleo de las personas con discapacidad (EPD). Año 2022* [Nota de prensa]. Instituto Nacional de Estadística. https://www.ine.es/prensa/epd_2022.pdf
- McFarlin, D.B., Song, J., & Sonntag, M. (1991). Integrating the disabled into the work force: A survey of fortune 500 company attitudes and practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(2), 107-123. <https://doi.org/10.1007/BF01390353>
- Maldonado Molina, J.A. (Dir.), Cabra de Luna, M.A., Díaz Velázquez, E., de la Fuente Robles, Y.M., González-Badía Fraga, C., González-Badía Fraga, J. & Moreno Rodríguez, R. (Prólogo de Castillo Díaz, M.). (2016). *I Congreso Nacional sobre el empleo de las personas con discapacidad: "Hacia la plena inclusión laboral"*. Universidad Internacional de Andalucía. https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3624/978-84-7993-307-4_empleo_discp.pdf
- Moreno Rodríguez, R. (Coord.), Díaz Vega, M. & Sánchez Torres, M. (2016). *Discapacidad vs empleo: aspectos a considerar para la inclusión en el empleo ordinario*. Dykinson.
- Novo Corti, I. (2017). La inclusión efectiva de las personas con discapacidad en un entorno laboral normalizado: dificultades y retos. *Panorama social*, 26, 79-92. https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PS/026art07.pdf
- Noya Arnáiz, R. & Sebastián Herranz, M. (2009). *Adaptación de puestos de trabajo. Guía de referencia*. CEAPAT. <http://hdl.handle.net/11181/3277>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2002). *Gestión de las discapacidades en el lugar de trabajo*. Organización Internacional del Trabajo.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_112521.pdf

Oficina Internacional del Trabajo. (2017). *Fomentando la diversidad y la inclusión mediante ajustes en el lugar de trabajo. Una guía práctica*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_560782.pdf

Poses Family Foundation. (2016). *Disability employment and inclusion: your guide to success*. Poses Family Foundation. https://askjan.org/training/Handouts/upload/Disability-Employment-and-Inclusion_Your-Guide-to-Success.pdf

Repsol. (2016). *Guía “Superando barreras”*. Repsol. <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/empleo/documentos-empleo/guia-superando-barreras.pdf>

Repsol. (2016). *Il Libro blanco: Talento diverso, capacidades diferentes “La expansión de un gran proyecto”*. Repsol. <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/empleo/documentos-empleo/talento-diverso-accesible.pdf>

Repsol. (2023). *Informe de gestión integrado 2022*. Repsol. <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/accionistas-e-inversores/informes-anales/2022/informe-gestion-integrado-2022.pdf>

Romero Chico, R.A. & Sosa Guachamín, C.A. (2015). Características de la Evaluación del Desempeño para Personas con Discapacidad mediante el método Enfoque Participativo por Objetivos. *Revista Publicando*, 2(2), 114-124. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833490.pdf>

Stone, D.L. & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organization. *The Academy of Management Review*, 21(2), 352-401. <http://dx.doi.org/10.2307/258666>

7.2. WEBGRAFÍA

Amanixer. (2022). Tipos de discapacidad que existen. *Amanixer*. <https://www.amanixer.es/tipos-discapacidad/> [Fecha de consulta: 08/11/2023].

- Fundación Juan XXIII. (2021). Conoce la diferencia entre inclusión e integración. *Fundación Juan XXIII*. <https://blog.fundacionjuanxxiii.org/conoce-la-diferencia-entre-inclusion-e-integracion/> [Fecha de consulta: 23/11/2023].
- García Menchén, P. (2022). ¿Cómo redactar ofertas de empleo inclusivas? *Fundación Adecco*. <https://fundacionadecco.org/azimut/ofertas-empleo-inclusivas/> [Fecha de consulta: 22/01/2024].
- Gil, I. (2018). ¿Qué es la discapacidad? Evolución histórica y cultural. *Fundación Adecco*. <https://fundacionadecco.org/blog/que-es-la-discapacidad-evolucion-historica/> [Fecha de consulta: 18/12/2023].
- Gil, I. (2021). Terminología adecuada para personas con discapacidad. Posicionamiento de la Fundación Adecco. *Fundación Adecco*. <https://fundacionadecco.org/azimut/terminologia-adecuada-discapacidad/> [Fecha de consulta: 07/11/2023].
- Gil, I. (2023). ¿Cómo entrevistar a una persona con discapacidad? 10 claves. *Fundación Adecco*. <https://fundacionadecco.org/azimut/como-entrevistar-a-una-persona-con-discapacidad/> [Fecha de consulta: 22/01/2024].
- Observatorio sobre Discapacidad y Mercado de Trabajo en España. (N.D.). 1.10. Número de Centros Especiales de Empleo y plantilla de personas con discapacidad. *ODISMET*. <https://odismet.es/indicador-basico/110-numero-de-centros-especiales-de-empleo-y-plantilla-de-personas-con> [Fecha de consulta: 29/12/2023].
- Real Patronato sobre Discapacidad. (10 de diciembre de 2012). Repsol obtiene el Premio Reina Sofía de Inserción Laboral de Personas con Discapacidad. *Real Patronato sobre Discapacidad*. <https://www.rpdiscapacidad.gob.es/actualidad/noticias/396-140.htm> [Fecha de consulta: 28/02/2024].
- Repsol. (N.D.). Estructura societaria del Grupo Repsol. *Repsol*. <https://www.repsol.com/es/accionistas-inversores/informacion-economica-financiera/estructura-societaria/index.cshtml> [Fecha de consulta: 22/02/2024].
- Repsol. (N.D.). La historia de Repsol: nueve décadas construyendo el futuro. *Repsol*. <https://www.repsol.com/es/conocenos/historia/index.cshtml> [Fecha de consulta: 22/02/2024].

Repsol. (N.D.). Qué hacemos. Soluciones energéticas para hoy y mañana. *Repsol*. <https://www.repsol.com/es/conocenos/que-hacemos/index.cshtml> [Fecha de consulta: 22/02/2024].

Repsol. (N.D.). Repsol en España. Liderando el sector energético español. *Repsol*. <https://www.repsol.com/es/conocenos/repsol-en-el-mundo/europa/espana/index.cshtml> [Fecha de consulta: 22/02/2024].

Repsol. (6 de junio de 2013). Repsol, Premio Foro Justicia y Discapacidad por su labor en la integración de las personas con discapacidad. *Repsol*. https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/sala-de-prensa/documentos-notas-de-prensa/foro_justicia_discapacidad_tcm13-51921.pdf [Fecha de consulta: 28/02/2024].

Repsol. (20 de diciembre de 2013). Repsol recibe el Premio Solidarios ONCE a la integración social de la Comunidad de Madrid. *Repsol*. <https://www.repsol.com/es/sala-prensa/notas-prensa/2013/12/20/repsol-recibe-el-premio-solidarios-once/index.cshtml> [Fecha de consulta: 28/02/2024].

ANEXO. LEGISLACIÓN CONSULTADA

Unión Europea. Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea*, núm. C 326, de 26 de octubre de 2012, pp. 47-390. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:12016ME/TXT> [Fecha de consulta: 20/11/2023].

Unión Europea. Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea*, núm. C 202, de 7 de junio de 2016, pp. 389-405. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A12016P%2FTXT> [Fecha de consulta: 20/11/2023].

España. Instrumento de ratificación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, hecho en Nueva York el 13 de diciembre de 2006. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 96, de 21 de abril de 2008, pp. 20648-20659. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2008-6963> [Fecha de consulta: 22/11/2023].

- España. Constitución española. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 311, de 29 de diciembre de 1978, pp. 29313-29424. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229> [Fecha de consulta: 22/11/2023].
- España. Reforma del artículo 49 de la Constitución Española, de 15 de febrero de 2024. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 43, de 17 de febrero de 2024, pp. 19462-19471. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2024-3099> [Fecha de consulta: 26/02/2024].
- España. Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 299, de 15 de diciembre de 2006. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-21990> [Fecha de consulta: 07/11/2023].
- España. Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 312, de 30 de diciembre de 2006, pp. 46586-46600. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-22949> [Fecha de consulta: 10/11/2023].
- España. Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 51, de 1 de marzo de 2023. <https://www.boe.es/eli/es/l/2023/02/28/3/con> [Fecha de consulta: 21/11/2023].
- España. Real Decreto-ley 6/2023, de 19 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 303, de 20 de diciembre de 2023. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2023/12/19/6/con> [Fecha de consulta: 28/12/2023].
- España. 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. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 289, de 3 de diciembre de 2013, pp. 95635-95673. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12632> [Fecha de consulta: 04/12/2023].
- España. 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. *Boletín Oficial del Estado*,

núm. 255, de 24 de octubre de 2015.
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430> [Fecha de consulta: 23/11/2023].

España. Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, por el que en cumplimiento de lo previsto en la Ley 13/1982, de 7 de abril, se regula el empleo selectivo y las medidas de fomento del empleo de los trabajadores minusválidos. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 133, de 4 de junio de 1983, pp. 15548-15549.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/1983/05/11/1451/con> [Fecha de consulta: 04/12/2023].

España. Real Decreto 2271/2004, de 3 de diciembre, por el que se regula el acceso al empleo público y la provisión de puestos de trabajo de las personas con discapacidad. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 303, de 17 de diciembre de 2004.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2004/12/03/2271/con> [Fecha de consulta: 22/11/2023].

España. Real Decreto 870/2007, de 2 de julio, por el que se regula el programa de empleo con apoyo como medida de fomento del empleo de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 168, de 14 de julio de 2007, pp. 30618-30622.
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/07/02/870> [Fecha de consulta: 23/11/2023].

España. Orden de 13 de abril de 1994 por la que se regula la concesión de las ayudas y subvenciones sobre fomento del empleo de los trabajadores minusválidos que establece el capítulo II del Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 107, de 5 de mayo de 1994, pp. 13870-13871.
[https://www.boe.es/eli/es/o/1994/04/13/\(5\)](https://www.boe.es/eli/es/o/1994/04/13/(5)) [Fecha de consulta: 04/12/2023].