



LA INVESTIGACIÓN EUROPEA Y LAS LECCIONES APRENDIDAS

Investigación realizada por Antwerp Management School.

Edita: Plena inclusión España.

Madrid. 2020.

Avenida General Perón, 32. Planta 1.

Código postal 28020. Madrid

info@plenainclusion.org

www.plenainclusion.org



Licencia de Reconocimiento-CompartirIgual 2.5 España (CC BY-SA 2.5 ES)

Proyecto realizado en colaboración con:



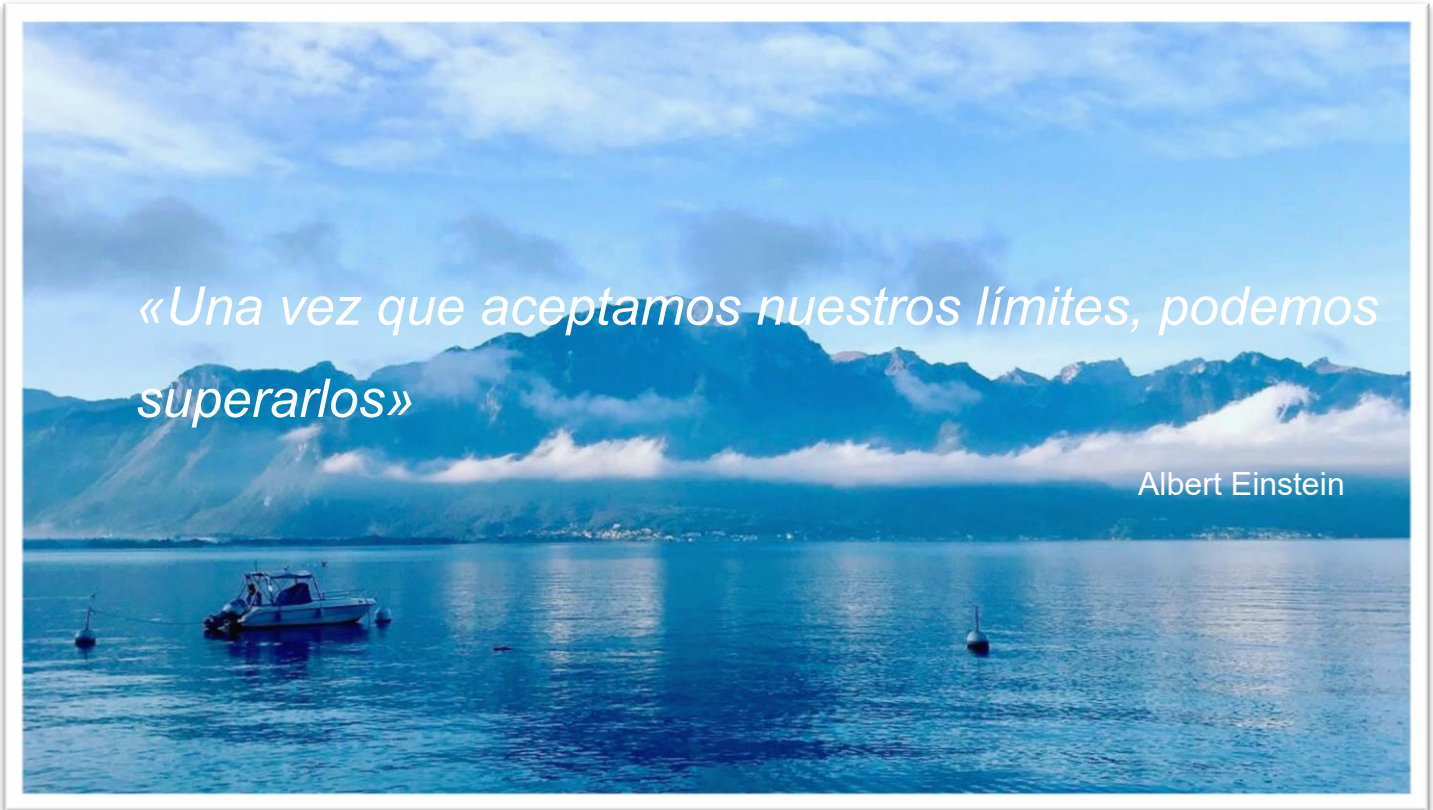
This project was funded by
the European Union's
Rights, Equality and
Citizenship Programme
(2014-2020)

Aviso:

“Esta publicación se ha financiado a través del Programa de la Unión Europea de Derechos, Igualdad y Ciudadanía (2014-2020). Los comentarios realizados en esta publicación son responsabilidad en exclusiva de Antwerp Management School y no se puede considerar que reflejen la opinión de la Comisión Europea.”

Índice

PRÓLOGO	7
1. Introducción	8
2. Comprender el proyecto	11
3. La búsqueda de respuestas	13
3.1 ¿Cuáles son los beneficios de la gestión de la diversidad con personas con discapacidad intelectual?.....	13
a. Beneficios externos para la empresa	13
b. Beneficios internos para la empresa	14
c. Beneficios para la persona con discapacidad intelectual	20
3.2. ¿Cómo garantizar el apoyo de las empresas a las personas con discapacidad intelectual?	22
3.3. ¿Qué aportan las personas con discapacidad intelectual a la gestión de la diversidad?	32
4. Conclusiones	36
4.2. ¿Cuáles son los beneficios de la gestión de la diversidad?	36
4.3. ¿Cómo garantizar el apoyo de las empresas a las personas con discapacidad intelectual?	36
4.4. ¿Qué aportan las personas con discapacidad intelectual a la gestión de la diversidad?	37
5. Recomendaciones	39
Apéndice	1
Estudios de caso mediante entrevistas.....	1




Albert Einstein

PRÓLOGO

La mayor parte de este estudio se realizó meses antes del brote del Covid-19. Obviamente, las personas con discapacidad intelectual y sus puestos de trabajo se han visto (y se van a seguir viendo) afectados al menos en la misma medida o incluso más por esta crisis mundial.

Al pensar en «lo que vendrá», el equipo investigador teme que se produzca un importante retroceso en materia de empleo inclusivo, la generación de oportunidades laborales, las medidas y la motivación para incorporar a personas con discapacidad intelectual al mercado ordinario.

Por otra parte, la crisis ha mostrado o agudizado ciertas necesidades/problemas particulares del grupo objetivo. Cuando corresponde, hemos añadido actualizaciones o comentarios sobre el coronavirus. Dichas actualizaciones están indicadas con este icono .

No obstante, se deben leer e interpretar los resultados y las conclusiones pensando en la situación previa a la pandemia.

1. Introducción

A las personas con discapacidad (intelectual) que buscan empleo les cuesta mucho encontrar puestos duraderos y estables. Ellas quieren trabajar y están en condiciones de hacerlo, pero los prejuicios conllevan que no haya oportunidades y que muchas se encuentren en el paro o en situación de baja por enfermedad de larga duración.

Son numerosas las causas y en parte se explican por motivos históricos: la mayoría de las sociedades consideran que las personas *capacitadas* son la norma y que el resto son diferentes o anormales. Por ejemplo, se establece que una persona que no puede trabajar es *in-adecuada* y a una persona que usa una silla de ruedas se le llama *dis-capacitada*...¹ Desde ese punto de vista, la discapacidad es vista como **un problema intrínseco a la persona**. A no ser que esta **pueda ser curada o que, en cierta medida, se pueda adaptar**, no van a creer que pueda participar en la vida corriente. Son ellas las que deben cambiar o ser cambiadas para ajustarse a lo que la sociedad considera personas sin discapacidad.² Esto explica los datos de ocupación de las personas con discapacidad intelectual.³

Country	No disab	Moderate	Severe	Disab Women	Disab Men	Non-dis women	Non-dis Men
AT	76,9	63,9	29,5	50,9	62,3	69,3	84,2
BE	74,4	53,0	21,5	38,1	47,8	71,5	77,1
BG	73,7	44,8	21,6	41,8	37,2	70,3	77,0
CY	71,0	52,7	33,1	41,3	52,9	64,8	77,7
CZ	79,1	57,2	28,1	46,8	53,6	71,2	90,0
DE	79,4	62,4	28,4	50,4	53,2	74,8	84,1
DK	80,8	62,9	39,5	51,9	64,3	78,4	83,1
EE	83,0	68,1	41,2	63,1	61,2	79,6	86,6
EL	59,7	44,8	24,4	30,5	43,9	49,6	69,9
ES	67,6	44,6	20,0	38,2	42,1	61,2	73,8
FI	74,4	59,5	29,5	58,8	49,2	72,0	76,5
FR	74,0	60,7	44,2	54,7	56,4	71,6	76,5
HR	65,9	38,6	18,8	33,7	33,8	59,5	72,2
HU	76,1	55,0	23,6	44,5	49,3	69,2	83,0
IE	74,3	37,1	21,0	28,6	36,0	68,1	80,7
IT	65,5	56,3	27,2	43,9	61,0	54,5	76,4
LT	79,2	52,2	20,6	45,9	48,8	77,8	80,7
LU	68,9	59,0	38,3	46,1	61,1	62,4	75,4
LV	78,9	67,1	36,5	62,4	61,1	75,2	82,8
MT	73,6	37,7	35,1	27,0	47,5	61,3	85,2
NL	81,5	65,6	30,1	54,6	63,7	77,9	84,6
PL	74,5	47,5	29,6	39,1	46,2	66,6	83,4
PT	75,0	59,9	40,9	54,7	58,1	72,4	77,5
RO	74,3	50,8	11,5	37,6	52,2	63,2	84,3
SE	83,5	56,4	44,9	50,2	56,5	81,9	84,9
SI	73,5	57,4	41,7	50,3	57,3	68,9	77,8
SK	80,0	65,0	34,1	54,9	61,0	75,1	84,6
UK	83,4	68,6	29,9	53,4	52,3	78,6	87,9
EU average	74,8	58,2	30,7	48,3	53,3	68,9	80,7
NO	83,5	58,2	27,5	49,7	48,0	80,8	85,9
RS	51,7	27,8	18,4	20,7	30,4	46,6	56,7
Non-EU average	64,4	41,8	22,8	35,0	38,0	59,8	68,7

¹ Tomado de: Tim Gielens, Anouk Van Hoofstadt, Evy Ploegaerts, André Schepers, Benjamin Huybrechts, Bart Cambré: «Inclusion de travailleurs ayant un handicap mental dans le circuit économique normal», <https://offer.antwerpmanagementschool.be/fr/t%C3%A9C3%A9C3%A9charger-livre-blanc-id-at-work>.

² Lawson (2005).

³ <https://www.disability-europe.net/downloads/1045-europe-2020-data-people-with-disabilities-tables-eu-silc-2017>.

Figura 1: Tasas de empleo en 2017. La Red Académica de Expertos Europeos en Discapacidad (ANED)

Gracias al Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 8 de las Naciones Unidas,⁴ está aumentando la concienciación relativa a las necesidades y los beneficios de la diversidad.



Figura 2: Captura de pantalla tomada de <https://sustainabledevelopment.un.org/sdg8>

Los gobiernos, las organizaciones y las empresas están adoptando medidas para mejorar la diversidad, activar la contratación de personas con discapacidad y mejorar sus oportunidades de encontrar trabajo. Este objetivo promueve el crecimiento económico inclusivo y sostenible y un empleo pleno y productivo, así como un trabajo decente para todos.

Ejemplo en Flandes (Bélgica):

Desde el 1 de enero de 2019, el decreto «Maatwerk bij collectieve inschakeling» (personalización con implicación colectiva) tiene como objetivo ofrecer trabajo y asistencia personalizadas a las personas con dificultades para encontrar un empleo. Esto les permite pasar de los centros ocupacionales o centros especiales de empleo al mercado ordinario. La reforma simplifica las condiciones de las ayudas y las medidas de apoyo a las empresas de la economía social, al tiempo que las armoniza mejor. El decreto «Maatwerk bij collectieve inschakeling» fue aprobado por el gobierno flamenco el 3 de julio de 2013.⁵

Uno de los problemas de este documento es que los términos «diversidad» e «inclusión» hacen referencia a un grupo de personas muy amplio. Cuando se establecen cuotas (como ha ocurrido, p. ej., en las administraciones públicas belga⁶ y neerlandesa⁷), la contratación suele basarse primero en el sexo, la raza, la distancia con el mercado laboral y discapacidad física, antes de contratar a personas con discapacidad

⁴ <https://www.un.org/development/desa/disabilities/envision2030-goal8.html>

⁵ <https://www.socialeconomie.be/collectief-maatwerk>

⁶ Cuota que se pretende cumplir: el 3 % en la administración federal; el 2,5 % en la región valona; el 2 % en la región capitalina de Bruselas; el 5 % en COCOF (Bruselas); y un 3 % en Flandes (objetivos). Asimismo, existen objetivos para la contratación de personas con discapacidad en las administraciones locales y provinciales. Recuento de las cuotas de todas las personas con discapacidad o enfermedades crónicas: ediv.be.

En 2018, solo 5 agencias federales alcanzaron la cuota del 3 % de personas con discapacidad. La tasa de ocupación total de las personas con discapacidad en la administración federal en 2018 fue de solo el 1,25 %. Belga, noviembre de 2019.

⁷ Para comienzos de 2026, se habrá creado un total de 125.000 puestos de trabajo para personas con discapacidad. Esto supone 100.000 empleos más en empresas y 25.000 en la administración. Se le conoce como «Banenafpraak» (el acuerdo del empleo). Si los empleadores no logran crear el número de puestos acordado para personas con discapacidad profesional, aun así deberán garantizar un mínimo de puestos de trabajo (una cuota). Se le conoce como «Quotumregeling» (el acuerdo de la cuota). Es aplicable a la administración pública desde el 1 de enero de 2020.

intelectual. El motivo es que los empleadores (y la sociedad en general) no conocen o tienen experiencia cuando se trata de la discapacidad intelectual.

En España, el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas realiza convocatorias específicas para personas con discapacidad intelectual (de conformidad con la cuota reservada del 2 %). Estos puestos son de conserje y ayudante de servicios comunes.⁸

La legislación no basta para cambiar una mentalidad que está muy enraizada en muchas personas. Incluso cuando se hacen valer las leyes, hace falta tiempo para que desaparezcan los estereotipos sociales y las asunciones más generalizadas.⁹

Por ello, si queremos lograr que el Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 8 sea una realidad para todos, hombres y mujeres, incluidas las personas con discapacidad, de aquí a 2030, los empleadores necesitan apoyo y formación para cubrir esta laguna de conocimientos.

Precisan:

- entender cómo evaluar los talentos y las habilidades de las personas con discapacidad;
- herramientas, apoyo y asesoramiento;
- sentirse y permanecer motivados mientras las personas con discapacidad (intelectual) alcanzan su máximo potencial con formación, acompañamiento y apoyo.

Además, creemos que el mundo profesional debe evolucionar del empleo inclusivo al liderazgo unificado, en el que las personas con y sin discapacidad intelectual pueden trabajar, desarrollarse y liderar conjuntamente para aprender unas de otras y salir reforzadas.

La palabra clave para todas las partes implicadas será **flexibilidad**. Es algo que será aplicable tanto a los responsables políticos, la educación, los procesos y los sistemas.

⁸ https://www.plenainclusion.org/que_hacemos/empleo.

⁹ Ferrucci (2014).

2. Comprender el proyecto

El proyecto «**Mi talento para la diversidad**» se centra en el empleo de las personas con discapacidad intelectual en el mercado ordinario dentro de la Unión Europea.

El objetivo de este proyecto de investigación (realizado por la Antwerp Management School en Bélgica) es intentar encontrar respuestas a las siguientes preguntas a través de la investigación:

1. **¿Cuáles son los beneficios de la gestión de la diversidad con personas con discapacidad intelectual?**
2. **¿Cómo garantizar el apoyo de las empresas a las personas con discapacidad intelectual?**
3. **¿Qué aportan las personas con discapacidad intelectual a la gestión de la diversidad?**

En este caso hemos aplicado una metodología mixta. Todos los resultados, conclusiones y directrices de este informe se van a basar en estas actividades.

A. Revisión bibliográfica

La selección de literatura internacional, científica y no científica, sobre la contratación y el empleo de personas con discapacidad intelectual y dificultades de aprendizaje.

B. Una encuesta en línea

Un cuestionario disponible **en 9 idiomas distintos**. Por decisión de la dirección del proyecto, la encuesta se centró en empleadores inclusivos activos.

Los participantes se conectaron a

https://uamangementschool.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_8dlb316d0MxqzPv.

Registramos **204 repuestas**¹⁰ de **16 países europeos diferentes**, de las que **44** provinieron de **empresas privadas**.

C. Entrevistas en profundidad

Se realizaron **14 entrevistas**, **10 en empresas inclusivas** con personas con discapacidad intelectual y sus supervisores, y 4 en empresas que aún no han contratado a empleados con discapacidad intelectual o están en proceso de hacerlo.

Las personas/empresas entrevistadas se reparten por **6 países europeos distintos** y representan a **10 tipos de empresas diferentes**.

¹⁰ Cifras del 20 de mayo de 2020.

Las entrevistas fueron individuales. Para proteger la privacidad de las personas entrevistadas, sus identidades solo son conocidas por los entrevistadores.

En la investigación empírica de este proyecto se utilizaron técnicas con una idoneidad ya contrastada durante el proyecto ID@Work:¹¹ un estudio de la inclusión de personas con discapacidad intelectual en el mercado ordinario belga, realizado entre 2015 y 2017.¹²⁻¹³

El equipo investigador identificó palancas (condiciones que ayudan) y barreras (condiciones que bloquean) para la contratación de personas con discapacidad intelectual en empresas y organizaciones con experiencia en este tipo de empleo. El equipo repartió las palancas y las barreras en los seis módulos que conforman el empleo inclusivo. Valorados en conjunto, estos seis módulos constituyen el modelo conceptual de la investigación (véase la figura 3).

Modelo conceptual de la investigación



Figura 3: Modelo conceptual de la investigación. ID@Work

Al contratar a un investigador novel con discapacidad intelectual, el equipo investigador también estudió su propio caso. Este investigador recibió el mismo salario que las demás personas de la misma categoría profesional y disfrutó de los mismos derechos, ventajas y obligaciones que sus compañeros. Se trató de un trabajo a jornada parcial, porque nuestro investigador también trabaja como voluntario para los servicios de tráfico y vías públicas de su ciudad.

¹¹ <https://inclusieophetwerk.be> – <https://inclusionautravail.be>

¹² Tim Gielens, Anouk Van Hoofstadt, Evy Ploegaerts, André Schepers, Benjamin Huybrechts, Bart Cambré (2016): «Inclusion de travailleurs ayant un handicap mental dans le circuit économique normal» <https://offer.antwerpmanagementschool.be/fr/t%C3%A9l%C3%A9charger-livre-blanc-id-at-work>

¹³ Anouk Van Hoofstadt, Evy Ploegaerts, Benjamin Huybrechts, Bart Cambré (2017): «De quoi un employeur a-t-il besoin pour créer un environnement de travail inclusif?». <https://blog.antwerpmanagementschool.be/hubfs/Downloadables/HRM%20&%20Organizational%20Development/White%20paper%20ID@WORK%20-%20FR.pdf>

- Su contrato no pudo continuar tras el inicio de la crisis del coronavirus y el confinamiento por lo que no tuvimos ocasión de conocer cómo es el empleo de una persona con discapacidad intelectual en estos momentos tan atípicos. Sin embargo, por su testimonio, sabemos que le resultó duro aceptar (puesto que en Bélgica las personas con discapacidad fueron consideradas de alto riesgo de contagio) que no podía trabajar mientras que sus compañeras y compañeros (del servicio público) sin discapacidad podían seguir haciéndolo durante el confinamiento. Esto hizo que se sintiese excluido y frustrado.

3. La búsqueda de respuestas

3.1 ¿Cuáles son los beneficios de la gestión de la diversidad con personas con discapacidad intelectual?

Para poder dar una respuesta fundamentada y matizada, analizamos:

- a. Los beneficios externos para la empresa.
- b. Los beneficios internos para la empresa.
- c. Los beneficios para la persona con discapacidad intelectual.

a. **Beneficios externos para la empresa**

Una investigación sobre la opinión pública en relación con el empleo de personas con discapacidad intelectual realizada en **Canadá en 2004**¹⁴ concluyó que aproximadamente el 87 % de los encuestados creía que contratar a personas con discapacidad intelectual no afectaría negativamente a la imagen de los centros de trabajo.

Un porcentaje casi alcanzado en el estudio belga ID@Work,¹⁵ en el que un 68 % de los empresarios y empleadores entrevistados indicó que, en última instancia, esperaban un impacto positivo del empleo inclusivo sobre la imagen de las empresas.

Una respuesta sorprendente, ya que es muy poco habitual que los empleadores del mercado ordinario presuman de su empleo inclusivo y aún menos de su personal con discapacidad intelectual. Los principales motivos mencionados para no hacerlo son la modestia y la protección.

¹⁴ Burge *et al.*

¹⁵ Anouk Van Hoofstadt, Evy Ploegaerts, Benjamin Huybrechts, Bart Cambré (2017): «De quoi un employeur a-t-il besoin pour créer un environnement de travail inclusif?».

Testimonio del caso 14: *«No quiero fanfarronear con mi empleado con discapacidad intelectual. No lo veo correcto y creo que podría ser usado en nuestra contra».*

Testimonio del caso 2: *«No pregonamos que aceptamos a personas con discapacidad intelectual».*

Si comparamos la tendencia a la modestia de las empresas inclusivas con la opinión del gran público del estudio canadiense, una actitud más extrovertida de aquellas podría ayudarles a mejorar su imagen y a colaborar con la «normalización» del empleo inclusivo de personas con discapacidad intelectual. Es más, la mayoría de los trabajadores con discapacidad intelectual quieren ser embajadores leales y orgullosos de sus jefes (véase el punto 3.3).

b. Beneficios internos para la empresa

Sin duda, el **primer beneficio** es que las personas con discapacidad intelectual suelen ser consideradas empleadas estables, competentes y de confianza, y, por lo tanto, suponen un recurso potencialmente valioso para el conjunto de los trabajadores.¹⁶

Testimonio del caso 2: *«Mi empleado con discapacidad intelectual se muestra muy activo y entregado. Me gustaría tener 30 más como él.»*

Entre los desafíos que se suelen asociar con las personas con discapacidad intelectual en el lugar de trabajo está el considerar que tardan más en aprender nuevas tareas, que tienen problemas de memoria, que son más lentos y a veces tienen limitaciones motrices, y que son reacias a cambiar de puestos y rutinas.¹⁷ Aunque estos son comentarios habituales (e incluso prejuicios) realizados por empresarios poco informados (la mayoría en el mercado ordinario cuando hablamos de discapacidad intelectual), algunos de estos desafíos sí que hay que tenerlos presentes, según confirma el directivo del caso 2:

Testimonio del caso 2: *«Al compañero con discapacidad intelectual se le presentan las nuevas tareas para que las aprenda paso a paso. Los cambios de última hora en su planificación diaria le suponen un problema. Todos lo sabemos. Su supervisor le deja tiempo y espacio para que se adapte a una nueva situación imprevista».*

Aquí es donde cobra importancia el módulo **Idoneidad de los puestos**¹⁸(véase el modelo conceptual de la investigación, p. 10).

¹⁶ Lysaght et al. (2010); Canadá.

¹⁷ Lysaght et al. (2010); Canadá.

¹⁸ NT : Job Matching en inglés.

Con «idoneidad de los puestos» nos referimos a todos los procesos necesarios para asignar a un candidato o empleado un conjunto específico de tareas, desde la búsqueda de los candidatos con discapacidad intelectual adecuados hasta la realización del trabajo.¹⁹ Incluye la adaptación mediante *job sculpting*²⁰ o *job carving*.²¹

Los resultados de nuestra encuesta indican claramente que los empleadores inclusivos entienden que es necesario buscar la idoneidad de los puestos (véase la figura 4). Efectivamente, esta idoneidad es un elemento fundamental para conseguir empleo con apoyo²² (Wehman y Kregal, 1985; Beyer, 1995) y cada vez se menciona más en las políticas como modelo de éxito al tratar con personas con discapacidad intelectual.²³



Figura 4: Adaptación de las tareas a las habilidades

La **idoneidad de los puestos** se puede considerar perfectamente el **segundo beneficio interno** para la empresa. De hecho, cuando una organización ha aprendido a asignar, idear o adaptar puestos a las personas con discapacidad intelectual y, por tanto, ha aprendido que adoptar una nueva perspectiva de los puestos de trabajo puede resultar eficaz y ser valorado por todo el personal, los esfuerzos por realizar

¹⁹ Tim Gielens, Anouk Van Hoofstadt, Evy Ploegaerts, André Schepers, Benjamin Huybrechts, Bart Cambré (2016): libro blanco "Inclusie van werknemers met een verstandelijke handicap in het normaal economisch circuit».

²⁰ El término inglés *job sculpting* significa retirar algunas tareas de las obligaciones iniciales del empleado o en adaptarlas a sus capacidades.

²¹ Se define como *job crafting* o *job carving* el acto de moldear el puesto de trabajo de tal forma que este responda a los intereses, las capacidades y las limitaciones del empleado. Es importante que sea el empleado el que inicie los ajustes (De Prins, 2015).

²² El empleo con apoyo se define en la actualidad como aquellos puestos de trabajo integrados en ambientes comunitarios en los que las personas con discapacidad tienen la oportunidad de trabajar con personas sin discapacidad y en los que se les ofrece una asistencia personalizada para facilitar su adaptación a largo plazo. [26] Jenaro *et al.* (2002).

²³ Beyer, Brown, Akandi y Rapley.

una gestión de la diversidad resultan beneficiosos para todos los procesos internos de la empresa. Los distintos testimonios de las entrevistas en profundidad y de la literatura confirman esta afirmación.

Testimonio del caso 6: *«Gracias a la asociación con el Centro Especial de Empleo, nuestras operaciones son más eficientes. Deberíamos haber hecho lo mismo con todo nuestro personal antes. La llegada de los trabajadores del Enclave Laboral solo lo aceleró».*

Testimonio del caso 2: *«Una agencia me propuso un trabajador con discapacidad intelectual. Lo entrevisté tal y como entrevistaría a cualquier otro candidato: busqué sus habilidades y sus motivaciones, no sus limitaciones. Estaba dispuesto a descubrir qué habilidades tenía y a encontrar las tareas que mejor se adaptasen a ellas. Por lo tanto, busqué tareas repetitivas y estructuradas que resultaban pesadas para otros empleados. Las junté en un puesto de trabajo con una descripción clara para este empleado con discapacidad intelectual. Manejamos la comunicación de forma más metódica y lenta. Repetimos mucho. Deberíamos haber hecho lo mismo con todo nuestro personal antes.»*

Testimonio (revisión bibliográfica) sobre un puesto para personas con discapacidad intelectual en un hotel de 4 estrellas del Reino Unido²³

«Realizamos un cuidadoso proceso de job carving con la ayuda del preparador laboral del trabajador y de su escuela. Ellos establecieron sus puntos fuertes y los conectaron con los puestos y tareas que debíamos cubrir en nuestro hotel.

Supuso una forma totalmente nueva de afrontar el proceso de selección y nos obligó a ser más flexibles con las descripciones de los puestos y los ámbitos de trabajo.

Además, nos esforzamos por ser flexibles con el proceso de selección para asegurarnos de que fuese totalmente accesible para el candidato con discapacidad intelectual. En lugar de realizar una entrevista estándar para el puesto, él preparó un vídeo con su preparador laboral en el que demostraba los trabajos que podía llevar a cabo y sus habilidades.»

Caso propio (caso 13): «Sabíamos exactamente qué iba a tener que hacer nuestro investigador novel con discapacidad intelectual (contactar con empresas y trabajadores para hacerles entrevistas) y lo buscamos dentro de nuestra propia red. Sabíamos que se le dan muy bien los aspectos sociales y orales, además de que se siente cómodo con las tecnologías de la comunicación. También queríamos que él nos diese su opinión (desde el punto de vista de un empleado con discapacidad intelectual) sobre los resultados de las entrevistas y de la encuesta. Junto a su compañero directo, realizamos una distribución de tareas que se ajustaba a las habilidades de cada uno. A veces lo hicimos incluso a nivel micro; es decir, que los correos eran redactados por el miembro del equipo sin discapacidad intelectual y del envío propiamente dicho se encargaba la persona con discapacidad. Puesto que a este último le cuesta leer y escribir, todos los análisis de la encuesta y las entrevistas se realizaron oralmente. También sabíamos por adelantado que no sería capaz de participar en la redacción y revisión de los informes provisional y final. Durante esas fases, buscamos tareas ajustadas a sus habilidades en otros departamentos. Al encargarse de dichas tareas, el empleado con discapacidad intelectual no solo aprendió nuevas cosas, sino que también redujo la carga de trabajo de sus compañeros.»

Un **tercer beneficio interno** para la empresa está relacionado con la **cultura de la empresa** (véase la figura 3, p. 10). La presencia de este módulo y su impacto positivo en la empresa vienen definidos por las **normas y valores de la empresa, la práctica de la diversidad, la organización y la política.**

Testimonio del caso 1: «Tener al trabajador con síndrome de Down resultó ser algo muy positivo. Contar con alguien como él trabajando aquí hizo que aumentase la cooperación entre el personal. Sus compañeros pusieron sus propios problemas más en perspectiva. Mejoraron tanto su ética en el trabajo como sus rendimientos.»

Este tercer beneficio parece ser muy importante para las personas encuestadas, ya que el 78 % esperaba que la contratación de una persona con discapacidad intelectual tuviese un impacto positivo sobre la cultura de la empresa (véase la figura 5).

²³ <https://dwp.shorthandstories.com/DC-Adam-Marriott/index.html>

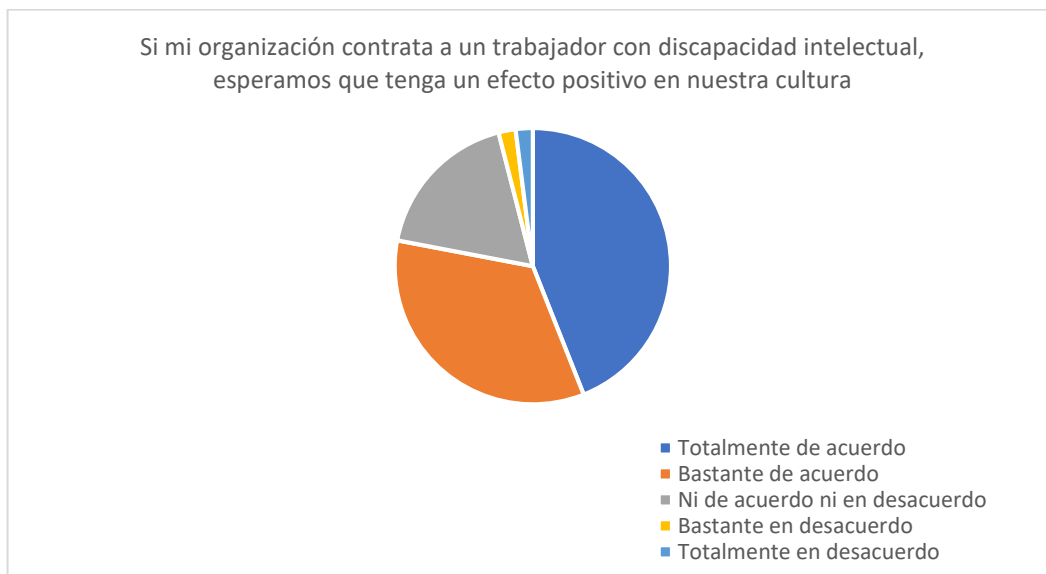


Figura 5: Efecto del empleo inclusivo sobre la cultura de la empresa

Al saber que una amplia mayoría de las personas encuestadas son empleadoras inclusivas, cabe preguntarse si esa expectativa proviene de su experiencia actual, si es más bien una esperanza que manifiestan o si es una respuesta teórica sabiendo que se dan los elementos para lograr un impacto positivo. Dichos elementos serían:

- tener un estilo de gestión individualizado y flexible,
- centrarse en las habilidades y las competencias,
- apostar por una integración total,
- ofrecer un trato equitativo y justo.

Si nos centramos en la **integración**, la respuesta de la encuesta es positiva.

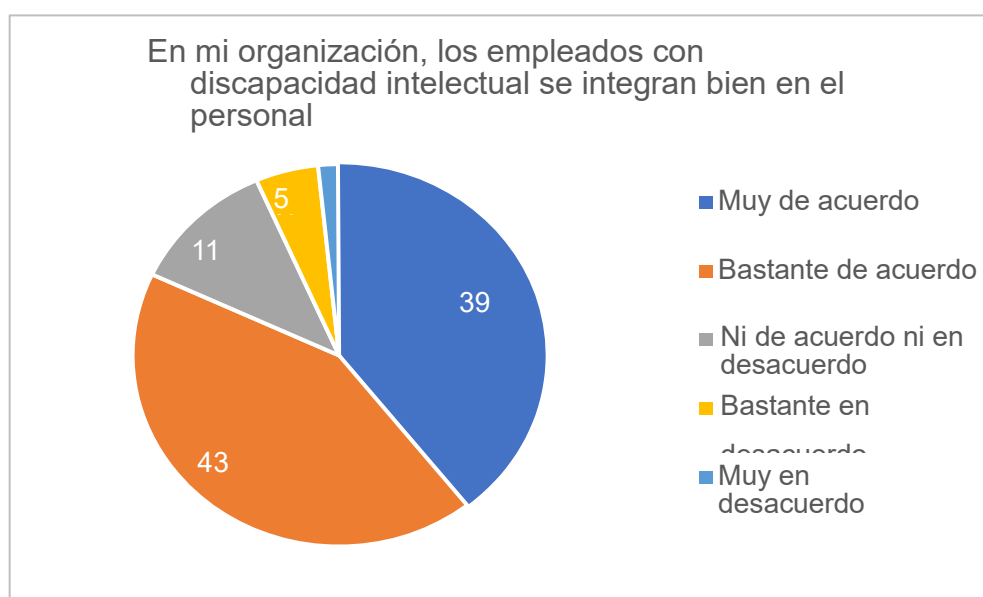


Figura 6: Integración de los empleados con discapacidad intelectual

Durante las entrevistas en profundidad, quedó claro que la integración es algo que trabajar para llegar al nivel que menciona el directivo del caso 1 (p. 14).

Testimonio del caso 2: *«Informé previamente al personal de la llegada de una persona con discapacidad intelectual porque suponía un cambio. Después de dos semanas, tuve que repetirlo porque la llegada de esta persona no estaba clara. Noté que aumentaba la frustración. Por ello, volvimos a hablarlo sin que estuviese presente el compañero con discapacidad intelectual. Fue bien y, desde entonces, esta persona se ha integrado en el equipo por méritos propios.»*

Testimonio del caso 6: *«Al anunciar la incorporación de un grupo de trabajadores de un taller tutelado, no las teníamos todas con nosotros. ¿Cómo iba a reaccionar el personal? Temían perder sus puestos. Por ello, abordamos su llegada de la forma más natural posible. No quisimos darle demasiada importancia, ya que creímos que, en caso contrario, se generaría un estigma.»*

Cabe aplicar la misma observación a la expectativa de un **trato equitativo**. Los resultados de la encuesta son esperanzadores, pero queremos advertir de que existe un verdadero peligro de generar discriminación positiva.

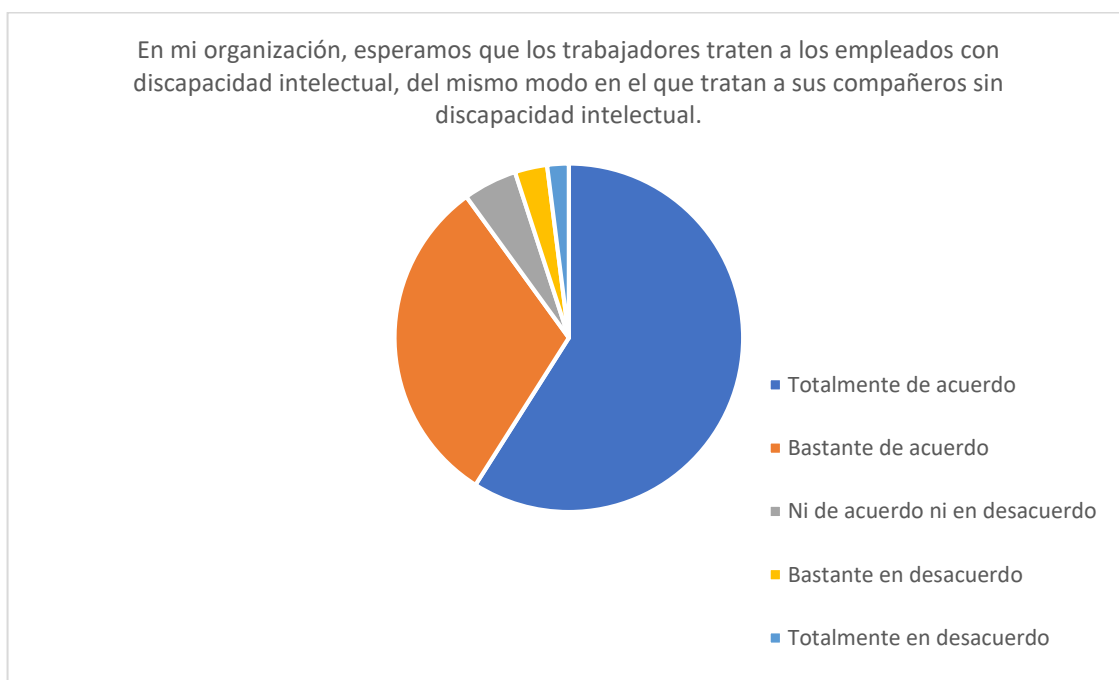


Figura 7: Trato equitativo de las personas con discapacidad intelectual

En el estudio ID@Work, vimos claramente casos de mayor tolerancia hacia las actitudes «anormales» de los trabajadores con discapacidad intelectual. También observamos unas expectativas menores en términos de horas trabajadas por un mismo sueldo.²⁴ Aunque estas diferencias entre trabajadores con y sin discapacidad intelectual no resultaron disfuncionales, no estamos convencidos de que este enfoque sea válido a largo plazo. En este caso, el personal sin discapacidad intelectual puede acabar frustrándose.

Por nuestra propia experiencia con casos previos de empleo inclusivo, podemos afirmar que las cuatro condiciones señaladas en la página 15 no bastan para que las cosas vayan bien. Como veremos en el capítulo 3.3, el empleador que contrata por primera vez a personas con discapacidad intelectual necesita más módulos para que la contratación resulte exitosa.

Por otra parte, no debemos sobrestimar la presencia de estos ingredientes como una garantía a la hora de contratar a personas con discapacidad intelectual.

En el **caso 3**, la diversidad, la responsabilidad social corporativa y la equidad se estimulan de arriba abajo. Se cuenta con medidas para gestionar la diversidad y la inclusión con un enfoque personalizado. La empresa dispone de sistemas integrados generales y personalizados. A las nuevas incorporaciones se les asigna un compañero y todo el personal dispone de un día libre pagado para participar en actividades sociales (por ejemplo, ejercer el voluntariado). No obstante, la empresa no tiene a ningún trabajador con discapacidad intelectual en la plantilla porque creen que no hay trabajos para personas así en la empresa.

En el **caso 6**, los empleados del taller tutelado son considerados compañeros. Participan en los incentivos, las fiestas de la empresa, las reuniones informativas y las formaciones. Sin embargo, el director de RR. HH. prefiere mantener el control a través del trabajo integrado con un taller tutelado. Sigue habiendo cierta ansiedad y reticencia en relación con la contratación de personas con discapacidad intelectual.

c. **Beneficios para la persona con discapacidad intelectual**

Aunque esta investigación europea se centra principalmente en la perspectiva de los empleadores (del mercado ordinario) y en la necesidad de desarrollar la contratación de personas con discapacidad intelectual, este estudio también ha observado beneficios para dichas personas. No podemos dejar de analizar este aspecto.

El trabajo es uno de las normas sociales más valiosas en la sociedad moderna y ayuda a que una persona logre una sensación de bienestar económico, autoestima, identidad

²⁴ Gielens, Van Hoofstadt, Ploegaerts, Schepers, Huybrechts, Cambré: ID@Work, Libro blanco 1, «Inclusie van werknemers met een verstandelijke handicap in het normaal economisch circuit», p. 24, párrafos 3 y 4.

personal y estatus social.²⁵ Las personas con discapacidad intelectual no son una excepción a esta norma.

La investigación indica que los beneficios percibidos del trabajo para las personas con discapacidad intelectual son similares a los de aquellas sin discapacidad; a saber, la sensación de sentirse productiva y estar ocupada, establecer relaciones con los compañeros, sentirse importante, haber aumentado los ingresos y las oportunidades para seguir prosperando y ascendiendo.²⁶



Por todos estos motivos, creemos que el impacto de la crisis del coronavirus sobre las vidas de los trabajadores con discapacidad intelectual será mayor que el que notarán los demás empleados. Los más vulnerables serán los primeros que se vean amenazados por el desempleo en un mundo en el que lo que peligra es la alta productividad y el crecimiento económico rápido.

En nuestro **propio caso** (caso 13), observamos que la contratación en una escuela de negocios tuvo un impacto considerable en la vida de nuestro investigador novel. Y fue un impacto a distintos niveles.

- Le permitió aumentar su red y se pusieron en contacto con él personas y organizaciones para la preparación de artículos, testimonios, charlas sobre empleo inclusivo y discapacidad intelectual. Aunque lo convirtieron en un modelo a seguir y en un líder, estos contactos no se han convertido en nuevas oportunidades de empleo remunerado (en el momento en que redactamos este texto). Las organizaciones propusieron trabajos voluntarios porque deben hacer frente a presupuestos escasos.
- Nuestro investigador aprendió nuevas habilidades y experimentó qué es tener un trabajo asalariado por primera vez en su vida.
- Sabiendo que aquí recibía un salario, los servicios de jardinería de su ciudad están estudiando cómo pueden compensarle por un trabajo que hasta ahora realizaba de forma voluntaria.
- Sus padres han constatado una importante mejora en su capacidad de leer y escribir, y una motivación por seguir avanzando en estas habilidades.
- El propio investigador novel se sentía contento y orgulloso de ser totalmente aceptado por el personal de una universidad. Comentó que se sentía integrado y que se escuchaba lo que tenía que decir.



La crisis del coronavirus ha interferido con las últimas semanas de su contrato. Aunque tanto el equipo como la dirección de RR. HH. y varios amigos nos juntamos para hacer una video llamada y despedirnos, insistiendo en que queríamos que volviese en cuanto sea posible, era palpable la tristeza.

El empleo con apoyo²⁷ ha ofrecido oportunidades para aumentar el número de trabajadores con discapacidad que, de lo contrario, no se podrían incorporar al mercado laboral. Los avances hacia un empleo integrado sugieren que el público en general va a

²⁵ Mueser y Cook.

²⁶ Burge *et al.*

²⁷ El empleo con apoyo comenzó como una iniciativa en los Estados Unidos a comienzos de los años 1980. En la actualidad se define en la actualidad como aquellos puestos de trabajo integrados en ambientes comunitarios en los que las personas con discapacidad tienen la oportunidad de trabajar con personas sin discapacidad y en los que se les ofrece una asistencia personalizada para facilitar su adaptación a largo plazo [Jenaro *et al.* (2002)].

entrar cada vez más en contacto con personas con discapacidad intelectual en tanto que posibles empleadores, supervisores o compañeros de trabajo. Que los resultados sean positivos va a depender de que haya opciones laborales adecuadas, de que los empleadores estén dispuestos a contratar y de la presencia de sistemas de apoyo adecuados en el lugar de trabajo. Además, para lograr una verdadera inclusión, los trabajadores con necesidades especiales deben formar parte del lugar de trabajo e interactuar de verdad con los demás trabajadores.

Lo que hemos abordado en estos últimos párrafos será tratado en el próximo capítulo.

3.2. ¿Cómo garantizar el apoyo de las empresas a las personas con discapacidad intelectual?

Las empresas solo van a poder apoyar a las personas con discapacidad intelectual si las contratan. Esta es una condición *sine qua non*. Es decir, los empleadores deben saber dónde encontrar y cómo seleccionar a trabajadores con discapacidad intelectual, y qué hace falta para que se conviertan en puestos de trabajo exitosos y estables.

Puesto que la gran mayoría de las encuestadas son empresas y personas que tienen o han tenido trabajadores con discapacidad intelectual, no sorprende el siguiente resultado:

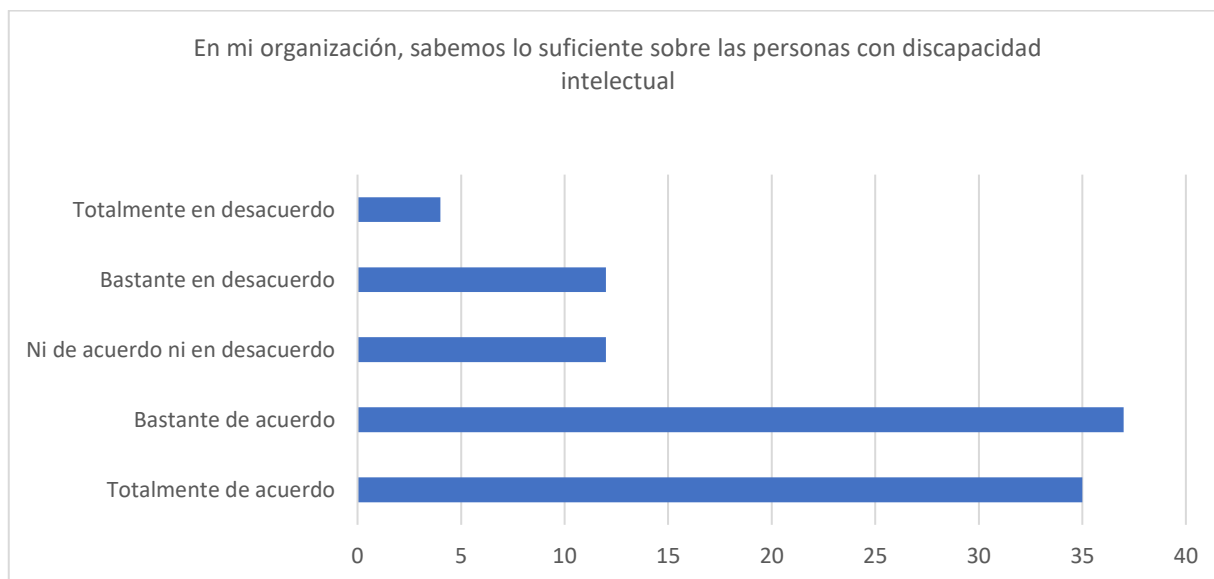


Figura 8: Grado de conocimiento de los trabajadores con discapacidad intelectual que declara tener la organización

Sin embargo, durante las entrevistas en profundidad, vimos que ese conocimiento era escaso, sino nulo.

En el **caso 4**, al empezar la entrevista, descubrimos que la empresa solo tiene trabajadores con discapacidades físicas. Durante la preparación de la entrevista, la persona que teníamos de contacto nos había hecho creer lo contrario. Al preguntarle por qué no tienen

empleados con discapacidad intelectual, el entrevistado respondió que no saben cómo contratarlos ni cómo trabajar con ellos.

En el **caso 3**, una empresa puntera a nivel mundial con un número de empleados de seis cifras por todo el planeta y una política de diversidad bien desarrollada, la entrevistada nos pidió que definiéramos discapacidad intelectual. Su compañero (el médico de la empresa) intentó definirla hablando de patologías (teoría de las enfermedades), es decir, siguiendo el modelo biomédico.²⁸

Cuando les pusimos ejemplos de qué puede significar la discapacidad intelectual, la entrevistada determinó que no podía haber puestos adecuados para este tipo de perfil en la empresa. Su argumento fue que el tipo de trabajo realizado en la empresa exige contar solo con personas muy formadas.

Estos son solo dos ejemplos de la ignorancia de los empleadores y ponen de manifiesto la confusión existente acerca de las discapacidades (intelectuales).

Las personas en silla de ruedas, la gente pequeña, las personas con problemas de visión... son fácilmente reconocibles. Por ello, los directivos de las empresas no tienen problema en decir que trabajan con personas con discapacidad. La falta de problemas visibles hace que sea más difícil reconocer a personas con, por ejemplo, problemas auditivos o discapacidad intelectual. Por este motivo, al buscar empresas inclusivas, a menudo nos dijeron que no sabían si tenían algún empleado con discapacidad intelectual. No lo sabemos porque no lo vemos.

A la gente le gusta establecer categorías y, cuando se habla de discapacidad intelectual, rápidamente se sacan el autismo o síndrome de Down, porque estas discapacidades y como se manifiestan son más conocidas y les podemos poner un nombre. Al conocer y sorprenderse por el talento y las habilidades de nuestro investigador novel con discapacidad intelectual, la gente suele preguntar: «¿Qué le pasa?»; «¿Cómo **se llama** su discapacidad?».

Esta reacción recuerda a las recogidas en un **estudio italiano**:²⁹ «Para mucha gente, cuando piensan en una discapacidad, imaginan personas a las que su discapacidad también les ha privado de otras características como: el deseo, la aspiración, la motivación y la asunción de responsabilidades y riesgos. Por ello, asumen que las personas con discapacidad no pueden actuar con espíritu emprendedor. No consideran la posibilidad de que se podrían utilizar las medidas y las estructuras actualmente existentes para fomentar el potencial emprendedor de las personas con discapacidad». He aquí una de las principales razones por las que las personas con discapacidad intelectual son las últimas en que se piensa a la hora de contratar a alguien, incluso en empresas que han adoptado una gestión de la diversidad.

²⁸ El modelo biomédico sirve de poco para la contratación de personas con discapacidades congénitas como la discapacidad intelectual que es poco probable que se vaya a resolver, excepto en la medida en que el sistema sanitario las suele acoger desde una edad muy temprana y las considera «pacientes» en una única categoría, sin verdaderas expectativas de que contribuyan a la sociedad. Desde el punto de vista de la rehabilitación, las estrategias o tecnologías que ayudan a adaptarse a una carencia pueden eliminar el impacto de la discapacidad en el empleo [Lysaght *et al.* (2010), Canadá].

²⁹ Ferrucci (2014).

Compromiso social y societario

Por lo tanto, para garantizar el apoyo de las empresas a los empleados con discapacidad intelectual, debemos incrementar **el conocimiento y la experiencia** generales. Este módulo está muy relacionado con otro (la **estrategia**), porque todo empieza con la pregunta: ¿contrataría usted a una persona con discapacidad intelectual y por qué?

Testimonio del caso 1: *«Nuestro empleado con síndrome de Down es el hijo de otra empleada. Lo conocía de cuando visitaba a su madre en la oficina. Hace más de 12 años, ella me preguntó si su hijo podía hacer unas prácticas aquí. Lo primero que hice fue informarme sobre el síndrome de Down y sobre cómo abordarlo. Hablé mucho con sus padres y me sinceré con él. Las prácticas fueron muy bien y decidí darle una oportunidad. En tanto que director general, me convertí en su preparador y profesor, además de en su persona de referencia. Ahora trabaja aquí 2,5 días a la semana».*

Testimonio del caso 7: *«Cuando mi hija con síndrome de Down empezó a ir a una escuela inclusiva, dejé mi trabajo como formador porque pensé que sería mejor estar cerca de la escuela, por si necesitaba mi ayuda.*

Me aburría y puse en marcha una cafetería. Un amigo conocía a un joven con síndrome de Down que estaba cansado de estar siempre en el centro de día. Por ello, en lugar de seguir la recomendación del tutor que me ayudó a poner en marcha la cafetería, lo contraté.

Después llegó un segundo empleado con síndrome de Down y, posteriormente, contraté a mi hija y a otra persona con autismo.

Gestionar el negocio y averiguar cuáles son las habilidades de cada persona no se diferencia en nada de lo que hacía en mi anterior trabajo, donde solía formar a 15 personas».

Testimonio del caso 5: *«Como emprendedor [padre de un chico con discapacidad intelectual; autor], creo que uno debe hacer alguna buena obra de vez en cuando.*

Contrataría a personas con discapacidad intelectual por compromiso social y no por motivos económicos. Creo que muchos de mis empleados lo valoran, pero el problema

Testimonio del caso 14: *«Las empresas a las que recorro para contratar personal saben que me pueden enviar candidatos con discapacidad, personas que hayan estado en la cárcel, inmigrantes... Creo que todos merecen una oportunidad. Al entrevistarlos busco competencias sociales como la energía, la pasión, el entusiasmo o la ambición».*

Todos estos testimonios aluden a motivos sociales, lo que confirma el resultado de la encuesta. La elección de un compromiso social/societario ya lo encontramos en la literatura como el

modelo filantrópico.³⁰

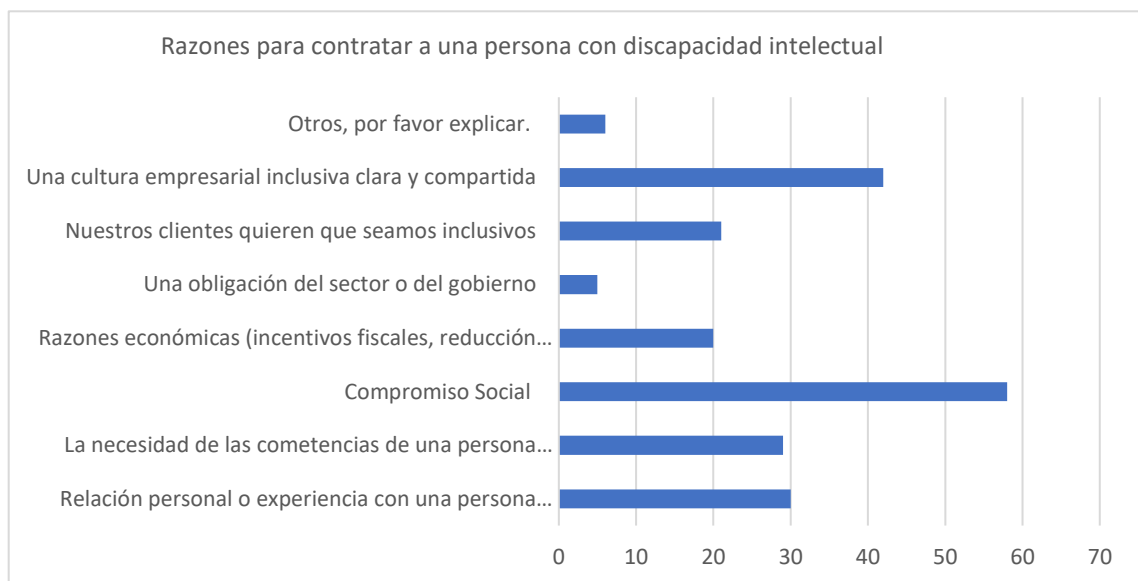


Figura 9: En mi organización, contratamos personas con discapacidad intelectual porque...

No es casualidad que los empleadores que tiene un compromiso social y societario conozcan la discapacidad intelectual porque tienen algún tipo de relación con una persona que tiene una. Esto no quiere decir que dispongan de los conocimientos necesarios ni que sea una garantía de que el empleo se vuelva estable, como veremos más adelante y como evidencia este entrevistado:

Testimonio del caso 2: «Contratar a una persona con discapacidad intelectual no puede ser un acto de compasión o una buena obra. Debe ser un trabajo de verdad y ambas partes (el empleador y el empleado) deben afrontarlo así. De lo contrario, no va a durar. Como empresario, uno debe ofrecer un trabajo asalariado útil, que encaje con las habilidades de la persona con discapacidad intelectual.»

Incentivos económicos

La posibilidad de **recibir ayudas, subvenciones y otros incentivos económicos** es sin duda un factor importante, ya que estos pueden compensar la pérdida de rentabilidad por contratar a una persona con discapacidad intelectual o cubrir los costes de tener formadores. El apoyo de la administración no se debe percibir como una forma de que un empleado «salga más barato». Si este es el único motivo por el que un empresario pone en marcha un programa de empleo inclusivo y no cuenta con los conocimientos necesarios, la sostenibilidad de dicho empleo se verá amenazada.

³⁰ ve a las personas con discapacidad como víctimas de unas circunstancias desafortunadas que necesitan caridad [14]. Esta opinión puede explicar resultados de investigaciones que indican que el principal incentivo de muchos empleadores para contratar a personas con discapacidad intelectual está en su sentido de la responsabilidad social, incluidos motivos como el deseo de romper con los estereotipos y de ayudar a que las personas con discapacidad intelectual se integren en la comunidad [18]. Desde este punto de vista, se considera loable que estas personas puedan trabajar un poco, pero no hay expectativas [Lysaght *et al.* (2010), Canadá].

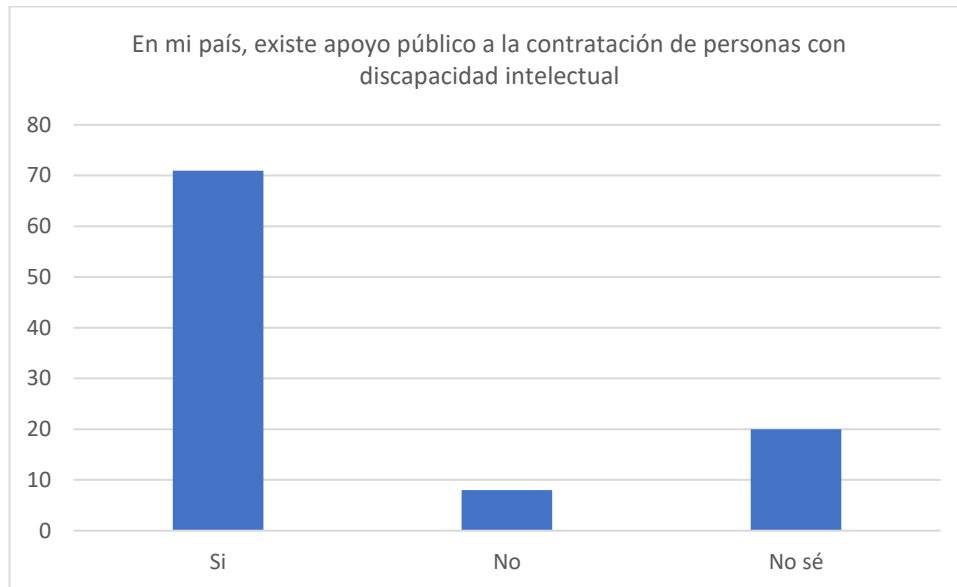


Figura 10: En mi país, existe apoyo público a la contratación de personas con discapacidad intelectual

Las personas entrevistadas afirmaron que siempre es bueno contar con ayudas económicas, pero que los sistemas son demasiado complejos y complicados. El directivo del **caso 14**, por ejemplo, señaló que no le interesaba ninguna ayuda económica y que no las solicita. Aunque su franquicia forma parte de un grupo europeo, esta decisión es exclusivamente personal. Cree que el grupo no está listo para este tipo de empleo.

La barrera de las ayudas económicas para los trabajadores con discapacidad intelectual

La economía puede llegar a ser un obstáculo más para los trabajadores con discapacidad intelectual. Personas entrevistadas de distintos países señalaron que los empleados con discapacidad intelectual pueden perder total o parcialmente las ayudas que reciben si su salario supera cierto importe. Si el sistema complica demasiado la recuperación de dicha ayuda cuando se termine el contrato, puede acabar bloqueando la contratación de personas con discapacidad intelectual. Pueden presentarse distintos obstáculos:

- El candidato-empleado empieza negociando un número de horas de trabajo que le garanticen seguir recibiendo su ayuda económica. Esto puede plantear problemas al empleador, que tenía previsto contratar al candidato para trabajar una jornada más larga.
El empleador se ve obligado a buscar soluciones.
- El candidato-empleado renuncia a su ayuda económica personal, asumiendo todos los riesgos y a veces enfrentándose a la oposición de su familia, que prefiere la seguridad de un trabajo en un centro ocupacional (caso 2).
- El candidato-empleado decide trabajar como voluntario no remunerado (caso 1), es decir, en cierto modo confirma que las personas con discapacidad intelectual no pueden tener un trabajo remunerado.

Este último punto suele ser tema de debate: algunas personas afirman que estos trabajadores no deberían recibir un salario porque ya reciben una ayuda económica. En cierto modo, los trabajadores con discapacidad intelectual confirman esta perspectiva (a pesar de ser trabajadores motivados y orgullosos), ya que no les importa ser voluntarios. Para ellos, un trabajo asalariado en una empresa privada o un voluntariado en una administración pública²⁵ es un puesto de trabajo igual de real.

Testimonio del caso 1: *«Trabajo 2,5 días por semana como voluntario en la empresa. Me gustaría hacer más horas, pero es el máximo que se me permite. El resto de la semana estoy en el centro de día. Así puedo conservar mi ayuda. La empresa me ofrece una compensación mensual por mi trabajo como voluntario.»*

Testimonio del caso propio: *«Solo puedo trabajar un número de horas limitado en la universidad. Si gano demasiado, pierdo mi ayuda. Además, trabajo como voluntario en los servicios varios de mi ciudad. Desde que empecé a trabajar como investigador novel para una universidad, aquí les da vergüenza no pagarme y están estudiando la posibilidad de ofrecerme cheques restaurante para compensarme.»*

Apoyar al que apoya

Por lo que parece, el módulo más importante para garantizar que una empresa apoye a los trabajadores con discapacidad intelectual es **Experiencia y apoyo**. Este módulo se centra en cómo (y determina en qué medida) el empleador inclusivo puede o podrá adquirir los conocimientos sobre la discapacidad intelectual y aprender a prestar ayuda a su empleado con discapacidad.

Se pueden adquirir los conocimientos y la experiencia mediante sesiones de formación impartidas por agencias especializadas externas. En el caso de algunos empresarios, la adquisición de estos conocimientos ya comienza con el proceso para lograr este apoyo formal. Si bien los resultados de nuestra encuesta indican que los empleadores inclusivos saben dónde encontrarlo (véase la figura 11), las entrevistas en profundidad revelan que a los empleadores con una experiencia nula o escasa en materia de empleo inclusivo les cuesta adquirirla.

Por lo tanto, el apoyo formal debe ser visible. Las agencias externas deben trabajar en su imagen y reputación.

²⁵ NT. La Ley del Voluntariado de España no permite que se realice voluntariado en las administraciones públicas, únicamente en las asociaciones o entidades de voluntariado. Se mantiene la redacción tal y como aparece ya que el equipo de investigación es de Bélgica donde la legislación sobre voluntariado es diferente. En España, esta ley tampoco permite que se realice una labor voluntaria en empresas ordinarias.

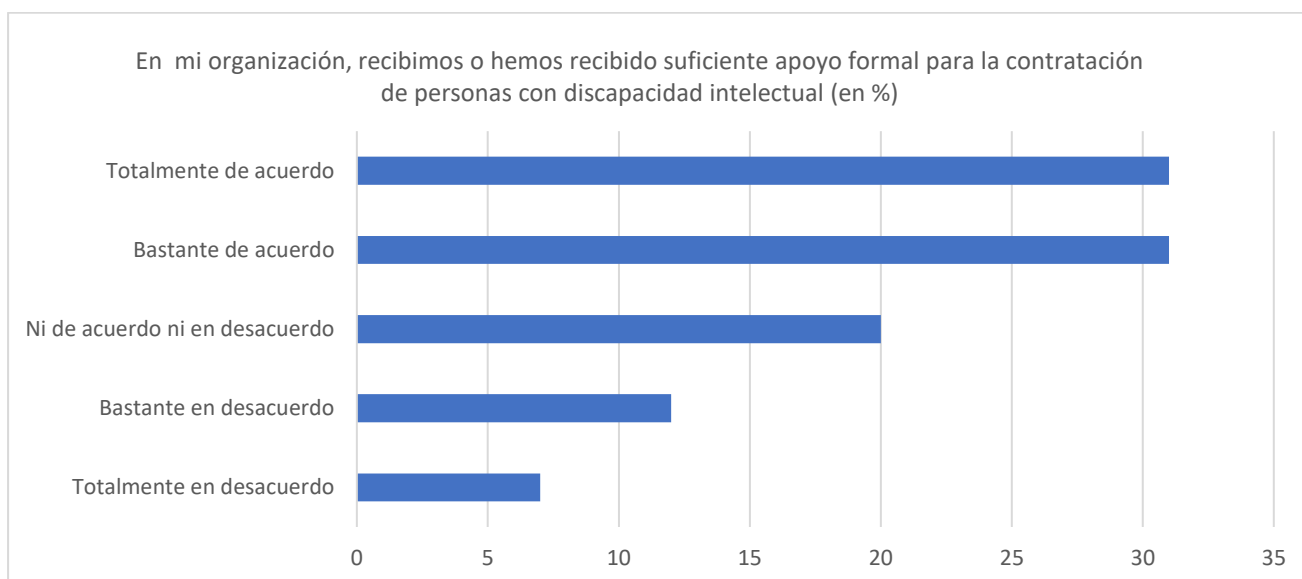


Figura 11: Valor del apoyo formal; por ejemplo, ayuda de un preparador laboral o una organización con experiencia en el apoyo para la contratación de una persona con discapacidad intelectual

Testimonio del caso 5: «Haré lo que sea necesario para que la incorporación de nuestra primera persona con discapacidad intelectual funcione. Para empezar, voy a recurrir a una organización externa. Al principio, agradecería mucho la presencia de un preparador laboral en la empresa. Vamos a formar a la persona con discapacidad intelectual, porque todos mis empleados lo hacen cuando se incorporan».

Nuestro equipo remitió al director de RR. HH. de este caso a agencias externas especializadas y también se ofreció a dar una charla sobre inclusión en la empresa. Se guiaron por las referencias y encontraron varios candidatos idóneos a través de una agencia externa. Por desgracia, la colaboración no logró el objetivo marcado. La empresa no consiguió contratar a una persona con discapacidad intelectual porque el empleador quería empezar con 2 h/día (10 h/semana) y la legislación laboral belga establece un mínimo del 30 % de la jornada laboral a tiempo completo (11,4 h/semana). La única solución fue subcontratar el trabajo.

Contratar de otra forma

Una agencia externa especializada puede ayudar a revisar las ofertas de trabajo, las descripciones y las entrevistas de los candidatos. Un reciente **estudio británico**³¹ sugiere que «los procesos de contratación en línea generan muchos obstáculos para las personas con discapacidad. En particular, la visibilidad de las desigualdades en el mercado laboral se hace evidente cuando los empleadores adoptan un proceso de presentación de candidaturas único que ignora el acceso diferenciado a Internet de las personas con discapacidad. Los resultados demuestran que, aunque el acceso a Internet y a un ordenador era un obstáculo obvio, la inaccesibilidad o el incumplimiento de los sitios web de búsqueda de empleo con tecnología de apoyo resultó ser una barrera, incluso más evidente y percibida por los participantes en este estudio».

³¹ Frederike Scholz: *Disability inequality and the recruitment process: responding to legal and technological developments*, Leeds University Business School (Universidad de Leeds). © 2017 The University of Leeds y Frederike Scholz.



El tiempo dirá si la crisis del coronavirus habrá supuesto un retroceso o el inicio de un cambio positivo en lo relativo a la contratación de personas con discapacidad intelectual. Es evidente que ha habido más contrataciones en línea durante este periodo y que eso supone una dificultad para las personas con discapacidad, como sugiere el estudio británico de 2017 (p. 24). Al mismo tiempo, las empresas se han vuelto creativas y se sienten cómodas con las entrevistas virtuales, las videollamadas y otras formas de contacto remoto. Esto podría suponer abrirse a la presentación de candidaturas y a las entrevistas en vídeo, como vimos en el ejemplo británico de la p. 14. Asimismo, también va a ser necesaria una nueva mentalidad y nuevas medidas por parte de las personas y organizaciones que acompañan a las personas con discapacidad intelectual durante la búsqueda de trabajo.

Como ya hemos visto en la mayoría de los casos, los empleadores comprometidos se centran en las habilidades, la motivación y la energía a la hora de entrevistar a los candidatos. Las agencias externas pueden ser un buen socio para que sirvan de ayuda y acompañamiento a los empleadores con menos experiencia. O, como expresó muy claramente una de las personas entrevistadas: «Como empleador, no te quejes de que no encuentras candidatos adecuados para un puesto. Ábrete a otro tipo de perfiles y encontrarás trabajadores buenos, leales y comprometidos».

En conjunto, las agencias que ofrecen apoyo formal son una de las claves para mejorar el empleo inclusivo de las personas con discapacidad intelectual en el mercado ordinario. Para que sea así, las agencias deben ser visibles, convincentes, creíbles y eficientes. Como se puede ver en el caso 6, los empleadores (incluso cuando tienen algo de experiencia) no conocen el apoyo formal y dudan de la eficacia de la formación.

Testimonio del caso 6: *«Estoy a favor de que el empleador reciba formación. Sin embargo, cada persona con discapacidad intelectual es diferente, por lo que cabe preguntarse: ¿qué sentido tiene recibir una formación general? Creo que por eso es complicado.»*

Este tipo de convicción conlleva un *statu quo* cuando se trata de que los trabajadores con discapacidad intelectual pasen de un trabajo en un entorno protegido a un empleo inclusivo en el mercado ordinario.

Testimonio del caso 6: *«La colaboración con un centro especial de empleo nos ahorró uno de nuestros departamentos. Los empleados del enclave laboral son considerados compañeros. Trabajan en nuestra fábrica, tienen las mismas normas y las mismas instalaciones que nuestros empleados. Sin embargo, no veo que “crezcan” y aparezcan en nuestras nóminas. El centro especial de empleo presta servicios que nosotros no podemos ofrecer, como el transporte. Sería difícil.»*

Personal informado y preparado para lograr mentores estables

En general, el apoyo formal externo al trabajador con discapacidad intelectual termina después de cierto tiempo. A continuación, el apoyo natural o el apoyo entre pares (como preferimos llamarlo) toma el relevo. Sin embargo, hemos observado dos razones principales que explican

la frustración del personal de las empresas inclusivas y la posible influencia negativa sobre el apoyo entre pares:

1. Temor a perder su propio trabajo.

Se produce antes o durante el inicio de la incorporación. Como hemos visto en el punto 3.1.b, una contratación exitosa y estable de un empleado con discapacidad intelectual forma parte de una estrategia que debe contar con el apoyo de todo el personal y no es únicamente una decisión dictada desde la dirección. Por lo tanto, es necesario informarse y escuchar, y puede hacer falta recurrir a apoyo/formación formal para preparar al personal para la incorporación y el programa de mentores de un trabajador con discapacidad intelectual.

2. Compromiso social y exceso de tolerancia

Como se puede ver en la figura 9, el compromiso social y societario es la principal razón para la contratación de personas con discapacidad intelectual, y es una motivación que a menudo comparte el personal. Por consiguiente, se entiende y se acepta la petición de ayuda y tutorización de un compañero, pero debe ser el resultado de un acuerdo claro y detallado si se quiere que la figura del mentor sea estable. En caso contrario, puede resultar una carga para el mentor. Desde luego, es algo que sucede en las empresas más pequeñas con una plantilla más limitada. La causa la encontramos en la falta de separación entre la vida privada y la vida profesional. En el caso 1, el gerente de la empresa se ha convertido en una figura paterna para su empleado con síndrome de Down, ya que este perdió a su padre hace tiempo. Se queda a dormir en casa del gerente y van a fiestas o de vacaciones juntos. Al gerente no le importa. A otras personas, este tipo de proximidad o amistad podría resultarles excesiva muy pronto.

El apoyo entre pares adopta muchas formas y depende en gran medida de las necesidades del empleado con discapacidad intelectual.

Testimonio del caso 9: *«Antes de empezar a trabajar aquí, trabajé en el mercado ordinario sin personas con discapacidad intelectual. Por lo tanto, me tuve que adaptar y no resultó sencillo. Ahora me parece normal. Es más, cuando mi compañera con discapacidad intelectual no ha venido, me pongo algo nervioso porque hay cosas que solo ella sabe. Yo soy su persona de contacto directo y a menudo tenemos conversaciones francas, especialmente cuando veo que no se siente bien o que no está trabajando como suele hacerlo. Si es así, buscamos conjuntamente las causas y las soluciones. Además, tenemos reuniones de equipo con otros compañeros y supervisores. Las personas con discapacidad intelectual cuentan además con el apoyo de preparadores laborales durante el tiempo que sea necesario. La empresa recibe ayudas públicas por disponer de dicho apoyo.»*

Testimonio del caso 2: *«Cuenta con personas de contacto, pero no con un apoyo explícito. Todo el mundo intenta ser lo más claro posible. Tuvo un preparador laboral, pero ya no lo necesita. Creo que esta persona es ahora más fuerte gracias a trabajar con nosotros.»*

Testimonio del caso 14: *«Nuestra contratación de una persona con discapacidad intelectual no es diferente de la de cualquier otro empleado. No la preparamos de forma distinta. El proceso está muy claro. No tenemos incentivos económicos, ni mentores, ni apoyo formal. Informé al supervisor directo de su llegada y cuenta con compañeros a los que acudir cuando necesita ayuda. Estoy muy satisfecho con él y con la forma en que trabaja.»*

En nuestro caso, nuestro compañero con discapacidad intelectual cuenta con dos colegas (además de con su compañero directo y su supervisor): dos empleados de su misma edad de los que echar mano cuando el compañero directo o el supervisor no están disponibles. Le ayudan con las traducciones, a entender nueva información o a adquirir nuevas habilidades (p. ej., rellenar tablas de Excel). Nuestro compañero con discapacidad intelectual los aprecia mucho y el sentimiento es mutuo. Ambos colegas afirman que aprenden del papel de apoyo que desempeñan.

3.3. ¿Qué aportan las personas con discapacidad intelectual a la gestión de la diversidad?

Si queremos que las personas con discapacidad intelectual contribuyan a la gestión de la diversidad, deben poder conseguir trabajo en el mercado ordinario y tener la oportunidad de convertirse en líderes con una experiencia que supone un valor añadido. Por lo tanto, hay que empoderarlas.

El **empoderamiento** es el sexto módulo de nuestro modelo conceptual de investigación y analiza cómo la empresa/organización estimula la autonomía, la independencia y la autoplanificación del empleado con discapacidad intelectual.

La sobrestimación o la subestimación por parte de los padres, la familia, los profesores, los orientadores... generan impotencia aprendida en las personas con discapacidad intelectual. Conllevan, por ejemplo, falta de motivación, confianza en uno mismo o un bajo nivel de alfabetización; algunos de los obstáculos internos habituales para conseguir trabajo en este grupo de personas.³²

Testimonio del caso 2: *«Es muy poco habitual que las personas con discapacidad intelectual presenten su candidatura a un puesto de trabajo. Creo que es por falta de confianza en ellas mismas. Presentarse supone “venderse” uno mismo y eso resulta difícil.»*

Testimonio del caso propio: *«Cuando termine mi trabajo como investigador, me gustaría solicitar otros trabajos. Sé que voy a necesitar ayuda para redactar mi CV y presentar mi candidatura, porque eso es más complicado.»*

Creemos que el empoderamiento de las personas con discapacidad intelectual debe empezar en el colegio. Los sistemas educativos deben buscar las habilidades y los talentos en lugar de evolucionar en función de las limitaciones de una persona.

Durante este proyecto, descubrimos una organización que presenta formas híbridas de educación, formación, búsqueda de empleo, preparación laboral y empleo. Un grupo austriaco (caso 9) de la economía social hace todo esto. En parte en un sistema de franquicias. El hecho de que contraten personas con discapacidad intelectual para cargos de sus propias oficinas los convierte (además) en expertos a través de la experiencia, algo que, en nuestra opinión, es un valor añadido importantísimo cuando hablamos de hacer un acompañamiento de los trabajadores y los empleadores para conseguir un empleo inclusivo.

Junto al apoyo que necesitan estas personas para llegar al mercado laboral, existe un grado

³² Shier, Graham y Jones (2009), Winn y Hay (2009).

de logro en su puesto de trabajo que va a hacer que, en último término, ayuden a conseguir la gestión de la diversidad. Después de ver la falta de conocimientos y confianza en ambos lados (empleados con discapacidad intelectual y empleadores), creemos que recurrir a algún tipo de prácticas o prueba temporal es una buena forma de empezar una colaboración. Hemos observado este mecanismo en la mayoría de los casos. Las prácticas pueden empezar en la escuela, pero también pueden ser parte del proceso de contratación de un trabajador con discapacidad intelectual.

Testimonio del caso propio: *«Como me cuesta leer y escribir, estaba en el nivel más bajo de la educación especial. Mis profesores me decían que nunca iba a poder trabajar. Iba directo a una vida en centros de días y me negué. Pedí (casi siempre en vano) que me dejaran ir a clases de informática e insistí en conseguir unas prácticas en una empresa cuando llegué al último curso. Una profesora me escuchó. Gracias a ella, conseguí unas prácticas en los servicios de jardinería de mi ciudad. Ahí quedaron contentos con mis prácticas y pude quedarme como voluntario. Sin embargo, no salió muy bien. No trabajaba demasiado y normalmente el supervisor no sabía que tareas encargarme. Cuando iba a hacer una tarea con mis compañeros, me tenía que quedar en el coche mientras ellos trabajaban. Siempre decían que las cosas eran demasiado difíciles o peligrosas para mí. Era frustrante y aburrido. Me sentía como un niño pequeño. Pedí que me cambiaran de departamento. Ahora trabajo, aún como voluntario, en los servicios viarios. Arreglamos pavimentos, instalamos vallas y barreras para eventos. Mis compañeros y supervisores me dan la oportunidad de probar y aprender. Me gusta.»*

Testimonio del caso 2: *«Estaba predestinado a trabajar en un Centro Especial de Empleo. No me parecía bien, pero mi padre quería que aceptase. No podía creer que no fuese capaz de hacer algo mejor. Le pedí a la oficina de empleo que me hiciesen tests de inteligencia y otras pruebas para demostrar mis habilidades. La oficina no pensó que fuese necesario. Mi preparador laboral convenció a mi padre de que me diese la oportunidad de trabajar en una empresa normal. Me presenté a muchas. Una y otra vez, en cuanto sabían de mi discapacidad intelectual, se echaban atrás. Hasta hace dos años, cuando pude empezar a trabajar en una empresa de jardinería. Primero fue una semana de prueba, luego unas prácticas, después un empleo con apoyo institucional de seis meses y, al final, un trabajo a jornada completa. Al principio, dudaba, e hizo falta algún tiempo para que mis compañeros me aceptasen. Sin embargo, me gustaba lo que hacía, tenía (y aún tengo) personas de contacto a las que consultar y puedo adaptar mi trabajo como mejor me parezca.»*

Tras comenzar a trabajar, la contribución del empleado con discapacidad intelectual a la gestión de la diversidad también se verá impulsada por el **fortalecimiento de las competencias que generan una mayor autonomía y una mayor confianza**. Para que esto suceda, es fundamental que exista una **comunicación frecuente y directa**.

Que haya una **contribución interna a la gestión de la diversidad** significa que el trabajador con discapacidad intelectual toma las riendas. Hay que permitirle que diga qué documentos (p. ej., el contrato de trabajo) son demasiado difíciles de entender y dejar que haga sugerencias sobre cómo hacerlos más asequibles. Se debe permitir que dirija la comunicación (y pida ayuda) a los mentores y a sus compañeros, por ejemplo, si hace falta ajustar procesos, sistemas o el lugar de trabajo.

Advertencia sobre la **sobreestimación** del trabajador con discapacidad intelectual:

el deseo de impresionar o la reticencia a decir que no entiende algo pueden generar la impresión de que el empleado con discapacidad intelectual está listo para realizar determinadas tareas, cuando en realidad no lo está. Esto generará fracasos, frustración e incluso que el empleado tire la toalla. Al ayudar a repensar las operaciones y la comunicación, el trabajador no solo se ayudará a sí mismo, sino que también abrirá el camino para mejorar la gestión de la diversidad.

La **contribución externa a la gestión de la diversidad** llegará cuando a los empleados con discapacidad intelectual se les ponga **cara y voz**. La mayoría de las personas con discapacidad intelectual está orgullosa de tener un trabajo y ese orgullo es aún mayor cuando el trabajo es en el mercado ordinario (algo que todavía es poco habitual). Están orgullosas de trabajar en la empresa en la que están y les encanta desempeñar el papel de embajadores de la compañía.

Ofrecerles la oportunidad de contar su historia al mundo puede servir de inspiración tanto a empleadores como a otras personas con discapacidad intelectual.

En nuestro **propio caso**, tuvimos ocasión de observar el efecto de las reuniones de nuestro investigador novel con distintos profesionales. Al hacer su trabajo, mostró las habilidades que puede ofrecer y animó a los empleadores a querer saber más sobre la contratación de personas con discapacidad intelectual. Para algunos fue una verdadera revelación.

Al mismo tiempo, el número creciente de (re)presentaciones durante este proyecto hizo que él saliese fortalecido, con mayor confianza y, por lo tanto, que fuese un mejor empleado.

En definitiva, podemos asumir que la contribución de las personas con discapacidad intelectual a la gestión de la diversidad en general también va a proceder de sus logros. Por último, solo nos queda abordar la cuestión de las perspectivas de crecimiento ofrecidas a las personas con discapacidad intelectual, ya que es una cuestión complicada.

Testimonio del caso 2: *«Aún no he pensado en el crecimiento y la promoción de mi empleado con discapacidad intelectual. Voy a tener que trabajar en la gestión de competencias.»*

Testimonio del caso 14: *«Mi empleado con discapacidad intelectual tiene el mismo sueldo, la misma ropa, la misma formación y las mismas oportunidades de progresar que los demás. Hasta ahora, ha realizado con éxito todas las formaciones. Si en algún momento la formación resultase demasiado difícil para él, no sería una razón para despedirlo.»*

Como parte de este empoderamiento, le pedimos a nuestro compañero con discapacidad intelectual que hiciese una valoración de su trabajo. Esto es lo que dijo:

«Acordamos que trabajaría 2,5 días a la semana y eso era perfecto. Sin embargo, como todos teníamos que ser flexibles y estar disponibles para las entrevistas y las charlas, a veces tuve que trabajar cuatro días en una semana. Eso fue mucho y acabé muy cansado por la noche.

Siempre me ha costado concentrarme y ese era uno de los motivos por los que necesitaba más tiempo que mis compañeros para hacer ciertas tareas; pero he mejorado. Mi trabajo me ha enseñado a estar concentrado durante más tiempo.

Lo mismo cabe decir de mi capacidad de lectura y escritura. Ha mejorado porque he tenido que usarla [Algo que fue confirmado por sus padres; autor] y estoy más motivado para seguir trabajando este aspecto.

El análisis de las entrevistas no era sencillo y hubiese supuesto un verdadero obstáculo si tuviese que hacerlo por escrito. Sin embargo, mi compañero me dejaba hacerlo oralmente durante las reuniones que teníamos acerca de cada uno de los casos que estudiamos. Necesito sistemas adaptados para trabajar y este es un buen ejemplo de ello. Nos las arreglamos para encontrar formas de dividirnos las tareas y trabajar juntos.

Mis colegas han realizado un trabajo de diez. Siempre han estado disponibles y me han ofrecido la oportunidad de decir cómo deseaba trabajar con ellos. Me han permitido tomar las riendas.

Cuando llegó el momento de ponerse con la redacción de este informe (algo que no se me da bien), decidimos que yo me dedicaría a otras tareas en otros departamentos. Ese cambio no me preocupó. De hecho, aprendí mucho.

En recepción, aprendí a tener paciencia con la gente y a no dejar las cosas a medias.

En el departamento de informática, aprendí a realizar actualizaciones en ordenadores de mesa y portátiles y a borrar discos duros.

En el departamento de eventos (algo de lo que sé por mi familia y que me encanta), tenía misiones que cumplir.

Ahora que el proyecto ha terminado, lo echo de menos y estoy deseando afrontar nuevos retos.

4. Conclusiones

El objetivo de este proyecto era intentar responder a las siguientes preguntas mediante una investigación científica. Estas son nuestras conclusiones:

4.2. ¿Cuáles son los beneficios de la gestión de la diversidad?

Se consigue un mejor lugar de trabajo y un mejor ambiente.

Las personas con discapacidad intelectual están motivadas y son entusiastas y unas orgullosas embajadoras de la empresa. Son una fuente de inspiración.

Se atrae a perfiles más variados e interesantes.

Al abrirse a perfiles y candidatos menos «obvios» como las personas con discapacidad intelectual.

Se replantean y simplifican procesos y enfoques.

Al final, todos salimos beneficiados y nos preguntamos por qué no se hicieron esos cambios antes.

Se consigue mano de obra estable para trabajos que suelen tener mucha rotación.

Se consiguen unos trabajadores con discapacidad intelectual más fuertes, autosuficientes e independientes.

4.3. ¿Cómo garantizar el apoyo de las empresas a las personas con discapacidad intelectual?

Aportando a los empleadores conocimientos y experiencia.

Esta es una condición esencial a la hora de contratar a personas con discapacidad intelectual.

Logrando que los empleadores sean conscientes del potencial de las personas con discapacidad intelectual.

Ayudando a los empleadores a encontrar trabajadores con discapacidad intelectual.

Ofreciendo a los empleadores un acompañamiento profesional y especializado. No tiene que ser una formación a largo plazo, sino que se suele agradecer un simple asesoramiento sobre cómo trabajar con el compañero con discapacidad intelectual.

Simplificando la consecución de ayudas económicas.

Aunque las ayudas económicas institucionales no son un requisito imprescindible, **las personas entrevistadas agradecerían algún tipo de incentivo o compensación económica.**

La idea es que *«si realizamos un esfuerzo en beneficio de la sociedad, es de agradecer recibir algo a su vez».*

Los incentivos económicos y las ayudas deben ser estables.

El nivel de preparación, formación o supervisión del empleado depende de su discapacidad. Y esto se aplica también a la menor rentabilidad del trabajador con discapacidad intelectual. Aunque, con el tiempo, el rendimiento puede ser mejor gracias al aprendizaje y la familiaridad, las discapacidades y las consecuencias sobre el rendimiento siguen existiendo.

Flexibilidad cuando se trata de apoyar económicamente a las personas con discapacidad intelectual. Los sistemas actuales impiden que el proceso de contratación avance a buen ritmo o que se pueda optar por el trabajo asalariado. Evitan la contratación de personas con discapacidad intelectual o que estas aspiren a conseguir un trabajo.

4.4. ¿Qué aportan las personas con discapacidad intelectual a la gestión de la diversidad?

La participación activa en la organización puede mejorar los procesos y los sistemas para toda la plantilla.

Para ello, la dirección debe ofrecer al empleado con discapacidad intelectual la oportunidad de expresar su opinión.

Una visión distinta de las cosas puede ser como un sople de aire fresco.

La autenticidad de estas personas puede mejorar la imagen de la organización o empresa.

El orgullo de tener un trabajo en una empresa «normal» hace que sean unas magníficas embajadoras. Los trabajadores con discapacidad intelectual siempre están deseando mostrar a todo el mundo que su empresa se preocupa por la diversidad y que les ofrece oportunidades. **La empresa va a salir reforzada.**

La tolerancia entre compañeros va a aumentar.

Creemos que hacen falta los siguientes pasos, medidas y partes interesadas para alcanzar un empleo inclusivo sostenible en el mercado ordinario.

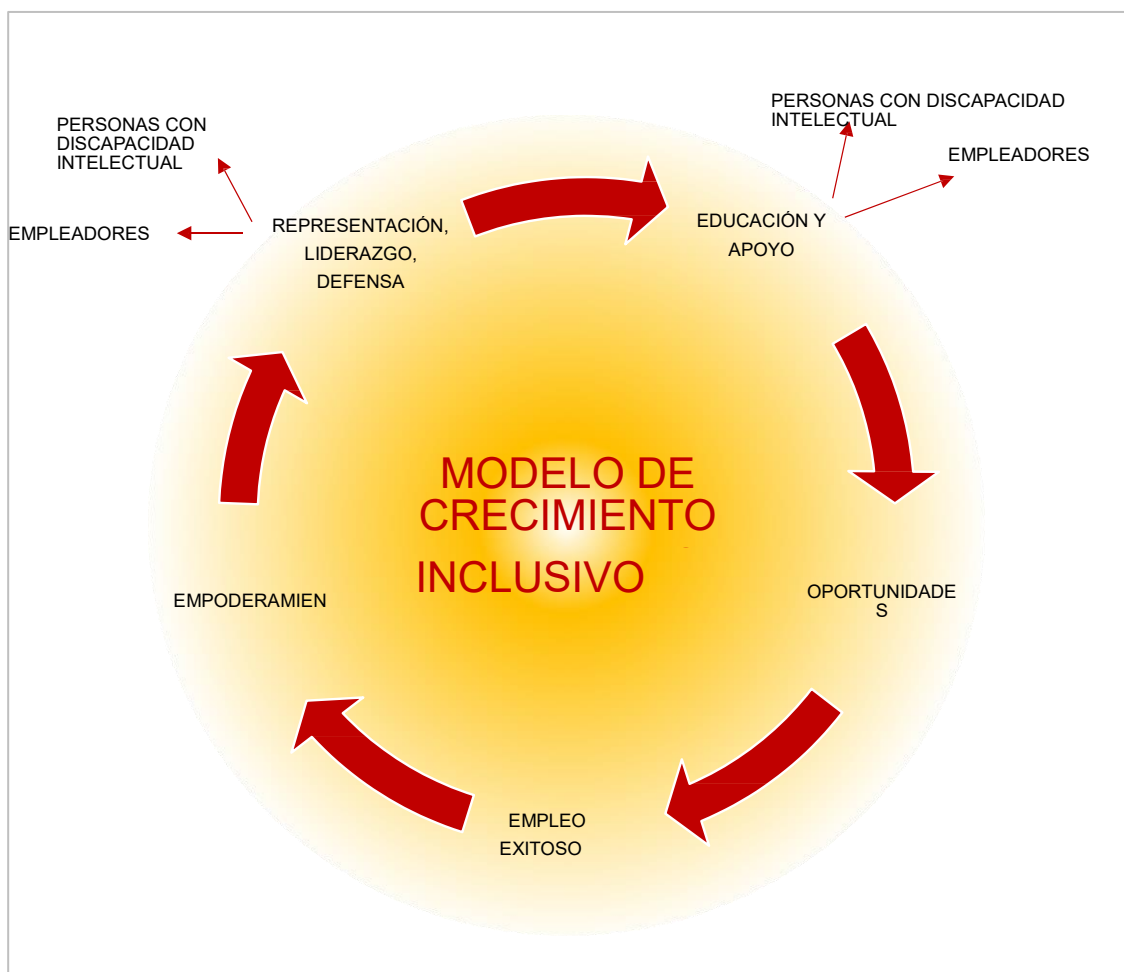


Figura 12: Modelo de crecimiento del empleo inclusivo

5. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones han sido realizadas por el equipo de investigación (lecciones aprendidas), los empleadores y las personas con discapacidad intelectual.

Las recomendaciones demuestran una forma de pensar y un compromiso (pro)activos por parte de los empleadores inclusivos y de los trabajadores, para sentar las bases de un empleo inclusivo mejor y a mayor escala.

1. Crear una red de empresas y emprendedores inclusivos

para intercambiar conocimientos entre iguales,
para encontrar trabajadores con discapacidad intelectual,
para ser más conscientes de los talentos y las habilidades de las personas con discapacidad intelectual.

2. Hacer un mejor acompañamiento de las personas con discapacidad intelectual a la hora de preparar CV, presentarse como candidatas y contactar con posibles empleadores

A las personas con discapacidad intelectual les cuesta moverse en el mercado laboral. Les falta una red de apoyo.

Se puede sacar partido a las nuevas tecnologías para dar a las personas con discapacidad intelectual la oportunidad de demostrar sus talentos y habilidades sin un CV.

3. Establecer asociaciones con escuelas y la industria

Tenemos un ejemplo en la asociación entre un centro educativo y un hotel importante de una gran ciudad del Reino Unido.

Gracias al compromiso de un profesor del centro, nuestro compañero (caso 13) consiguió unas prácticas en los servicios viarios de su ciudad y, al terminarlas, se quedó como voluntario. Hace poco que cambió de departamento y ahora está en el de jardinería.

4. Repensar los procesos y procedimientos de contratación

La evaluación a la que se somete a los trabajadores, incluso cuando se trata de puestos que no exigen un alto nivel formativo, no es adecuada para las personas con discapacidad intelectual. Así se les impide ascender en sus empresas, aunque cuenten con las habilidades y competencias para ello.

5. **Crear documentos de lectura fácil** cuando sean necesarios para incorporar a un nuevo empleado, empezando por el contrato.

Apéndice

Estudios de caso mediante entrevistas

Caso 1	Banca y seguros	Bélgica
Caso 2	Paisajismo	Bélgica
Caso 3	Industria farmacéutica	Multinacional
Caso 4	Banca y seguros	Portugal
Caso 5	Tecnología aeronáutica	Bélgica
Caso 6	Industria farmacéutica	Bélgica
Caso 7	Industria hospitalaria	Bélgica
Caso 8	Logística	Multinacional
Caso 9	Economía social	Austria
Caso 10	Economía social	Reino Unido
Caso 11	Consultoría	España
Caso 12	Banca y seguros	Bélgica
Caso 13	Educación	Bélgica
Caso 14	Comercio minorista	Multinacional



www.plenainclusion.org

