

Directrices para la contratación de personas con discapacidad

Índice:

Ajustes para un enfoque adecuado del proceso de incorporación de personas con discapacidad.

- Ajustes en la selección de perfiles.
- Ajustes en los procesos de selección.
- Ajustes en los procedimientos de trabajo.
- Ajustes en los valores de la empresa.
- Ajustes en herramientas y procesos de consolidación del puesto de trabajo y la carrera profesional.
- Ajustes en la política de personal.

El Itinerario Personalizado.

El ajuste persona-puesto. La identificación del puesto.

El perfil. Habilidades, competencias y capacidades.

- El perfil del puesto.
- Habilidades, Competencias y Capacidades.

Consideraciones normativas: No discriminación y riesgos laborales.

- No discriminación e igualdad de oportunidades.
- La evaluación de los riesgos laborales.

El proceso de búsqueda y selección.

- La oferta de trabajo.
- Difusión de la oferta.
- El Reclutamiento y la selección.

Notas finales.

Ajustes para un enfoque adecuado del proceso de incorporación de personas con discapacidad.

Para una adecuada orientación en relación con el proceso de incorporación de las personas con discapacidad, hay que enfocar el proceso de incorporación y la contratación final en función de las características individuales del candidato con discapacidad, para valorar los ajustes que han de realizarse en la organización.

Los posibles ajustes pueden centrarse en las siguientes áreas:

- **Ajustes en la selección de perfiles.**
 - **Ajustes en los procesos de selección.**
 - **Ajustes en los procedimientos de trabajo.**
 - **Ajustes en los valores de la empresa.**
 - **Ajustes en herramientas y procesos de consolidación del puesto de trabajo y la carrera profesional.**
 - **Ajustes en la política de personal.**
-
- *Ajustes en la selección de perfiles.*

En el caso de personas con discapacidad hay que revalorar el perfil de acceso, es decir, identificar los aspectos imprescindibles de los que puedan ser valorables o deseables. No se trata de establecer criterios distintos a las personas con discapacidad (pues estaríamos ante una discriminación positiva), sino mantener un criterio de normalización equitativo. Si un requisito es contar con un requisito formativo, como por ejemplo, una titulación universitaria, sería correcto pedir esa misma titulación a las personas con discapacidad.

- *Ajustes en los procesos de selección.*

También hay que revalorar las pruebas utilizadas para filtrar a los candidatos. Lo más habitual suelen ser las entrevistas, las dinámicas de grupo o los psicotécnicos, pero hay que plantearse que las mismas deben ser diferentes para las personas con discapacidad. Realmente, estas pruebas pueden ser las mismas que se utilizan en el resto de procesos pero hay que ser más flexibles a la hora de seleccionar a las personas con discapacidad. La clave será elegir cuál será la prueba más adecuada para cada persona en función de la discapacidad que se tenga y en relación con el puesto específico al que se opte. Con esto hay que tener claro que no es preciso pedir una capacidad o competencia para realizar una prueba de selección si luego no va a ser necesaria para el desarrollo diario del puesto de trabajo. Es cierto que se recurre asiduamente a pruebas estandarizadas pero no sería difícil adecuar y hacerlas accesibles. De hecho, en el mercado existe una gran variedad de estas pruebas, lo que permite utilizar la que mejor convenga en cada caso.

El proceso de incorporación comienza, a partir de la decisión convencida de la dirección, con una planificación que incluye:

1. Designación de uno o varios responsables, con la predisposición, sensibilización y formación necesarias. Normalmente se trata de profesionales del ámbito de los recursos humanos o de prevención.
2. Revisar la previsión de vacantes previstas a un periodo vista, teniendo en cuenta los puestos de nueva creación como consecuencia de nuevas líneas de negocio, ampliaciones, apertura de delegaciones, puestos vacantes por jubilaciones, así como las suplencias previstas por maternidad, excedencias o vacaciones.
3. Considerar la posibilidad de cubrir alguna de estas vacantes con trabajadores con discapacidad atendiendo a las características generales de cada puesto. Contrastar esta idea con los responsables directos de cada unidad de negocio o sección.
4. Poner en marcha el proceso de identificación del puesto, perfil y análisis de riesgos laborales (que trataremos más adelante).
5. Realizar el reclutamiento y selección (que también trataremos más adelante).
6. Desplegar las medidas de sensibilización y las de acogida y seguimiento.
7. Evaluar los resultados del proceso. Introducir los cambios necesarios para sucesivos procesos a la luz de los resultados obtenidos.

- ***Ajustes en los procedimientos de trabajo.***

En cuanto a los ajustes organizativos, es conveniente que por parte del área de recursos humanos y, si es posible, a cargo de la persona que se responsabilice de llevar el proceso de integración, se tenga en cuenta, caso por caso, si la organización del trabajo de un área o unidad puede resultar incompatible con determinados tipos de discapacidad. Por ejemplo, si determinadas reuniones internas apoyadas por presentaciones en Powerpoint pueden ser seguidas por personas con deficiencia visual o si las señales acústicas que anuncian la llegada de un camión a un muelle de descarga van a poder ser percibidas por un mozo de almacén con audición limitada.

Pero hay que tener en cuenta que en la integración laboral de personas con discapacidad, el proceso que han de seguir para desarrollar un empleo normalizado puede diferir en buena medida del que se utiliza para las personas sin discapacidad (al igual que los procedimientos o itinerarios de inserción y acogida) que de forma normalizada, se siguen en estos casos. Se trata de establecer un mecanismo que considere las especificaciones de los trabajadores con alguna discapacidad.

- ***Ajustes en los valores de la empresa.***

Se propone iniciar un proceso de cambio o de readaptación en la cultura que tradicionalmente ha podido existir en la empresa, para adecuarse a nuevos procesos de contratación orientados hacia las personas con discapacidad. En este aspecto es imprescindible que la dirección, en los distintos niveles, se implique, asuma y sea consciente de los ajustes, los cambios organizativos, los riesgos y los beneficios que puede esperar de la decisión de desarrollar esta política inclusiva. De la misma manera será imprescindible una importante labor de información, concienciación y formación

a toda la estructura de la empresa sobre la discapacidad y la nueva postura de la empresa frente a la integración.

El primer paso para facilitar el acceso a nuestra empresa a personas con discapacidad es celebrar breves sesiones en el que participen cargos directivos y trabajadores, y en los cuales se informe de esta nueva situación. Asimismo la difusión de la labor de la entidad en este sentido (política de incorporaciones y otras acciones a nivel social) deberá hacerse en los canales de transmisión internos (boletines, revistas de empresa, intranet...) pues eso romperá prejuicios y mejorarán el clima laboral.

En estos casos el apoyo que puedan prestar las asociaciones, fundaciones e instituciones orientadas hacia la inserción laboral de las personas con discapacidad, resulta imprescindible. De esta manera se pueden conocer en profundidad las peculiaridades del colectivo de referencia, sus necesidades y sus apoyos.

En este sentido, las posibilidades que pueden llegar a tener las personas con discapacidad severa para integrarse dentro de un entorno ordinario pueden depender en parte por el entorno familiar en el que convive la persona con discapacidad y por los apoyos sociales establecidos. Los recursos sociales para personas con discapacidad son un gran aliado para la empresa ordinaria, ya que complementan sus procesos de selección con un gran valor añadido: el conocimiento profundo, profesional y objetivo de las necesidades y potencialidades del colectivo con el que trabajan.

- ***Ajustes en herramientas y procesos de consolidación del puesto de trabajo y la carrera profesional.***

Otro aspecto fundamental en relación con la empleabilidad de las personas con discapacidad, es establecer un itinerario formativo en relación con la gestión por competencias que pueda tener la empresa, tanto en el proceso de acceso a la organización como el que se defina a lo largo de su vida laboral o el que se establezca como formación continuada durante el tiempo que esté vinculado a la organización.

La formación es la base y el “*elemento clave*” para lograr cumplir los objetivos de la integración laboral y social así como la consolidación del empleo y la carrera profesional. Sin formación adecuada y sin unos compromisos de calidad, difícilmente se ayudará a estas personas durante su vida laboral.

Para el candidato no es suficiente el cubrir la vacante, se ha demostrar de manera clara y eficiente que se tienen o que se han adquirido unos conocimientos y competencias que facultan a la persona, para poder competir en la misma organización o en el mercado de trabajo en el futuro, en condiciones similares al resto de los compañeros, con independencia del puesto que se ocupe en la organización. En ocasiones, la persona contará inicialmente con “*apoyos temporales*” pero con el objetivo de consolidar a la persona en sus funciones y responsabilidades.

- **Ajustes en la política de personal.**

Asimismo, también es importante comentar que es fundamental que la persona con discapacidad llegue a comprender cuáles serán sus derechos y sus obligaciones durante proceso de contratación, asesorándole en todo aquello que pueda serle de interés, como por ejemplo: compatibilización de sus rentas laborales con otras prestaciones, beneficios laborales y fiscales, pactos exclusivos fijados en su contrato laboral, horarios, justificaciones de faltas, régimen disciplinario de la organización etc.

Todo esto exige un valor añadido del departamento de Recursos Humanos o del área responsable de la gestión del capital humano en la Empresa ya que se requiere de cierta sensibilización, en la profesionalización de los directivos y de los técnicos de recursos humanos.

Asimismo se requiere un conocimiento de los recursos existentes relacionados con las personas con discapacidad orientados a la gestión de personas centrándose en la gestión adecuada de los mecanismos de contratación, de mediación, de un adecuado tratamiento del futuro empleado con discapacidad, y todo ello basado en el respeto, la igualdad y la dignidad.

El Itinerario Personalizado.

Una herramienta muy útil para gestionar la diversidad es el Itinerario Personalizado. Éste es una fusión entre el plan de acogida individualizado y un plan de carrera o de trayectoria profesional. En el caso de las personas con discapacidad, lo que se propone es un Itinerario de Integración Personalizado y Adaptado. Se trata de diseñar un plan de “*aterrizaje*” de la persona en la empresa que asegure tres objetivos:

- Que las competencias del nuevo trabajador encajen con las necesidades del puesto.
- Que se tenga en cuenta la discapacidad del trabajador en su accesibilidad al puesto, en la comunicación interna y en la posible adaptación de las herramientas que utilice en su trabajo (por ejemplo: hardware o software específico, ofimática adaptada, entorno físico de trabajo, etc.)
- Que en su desarrollo y evaluación profesional (promoción, formación, retribución) se tengan en cuenta los dos puntos anteriores.

El Itinerario permitirá, en un futuro, superar los obstáculos a los que se tendrán que enfrentar para no sólo acceder, con posibilidades de éxito al empleo, sino para mantenerlo y mejorar también su capacitación, la adquisición de habilidades y competencias.

Es importante matizar que el peso específico de esta herramienta dentro de cada empresa puede variar mucho, en función de factores tan variados como pueden ser la existencia y aplicación de itinerarios a otros trabajadores de la entidad, la organización del trabajo y de la estructura del departamento donde se incorporará la persona, la

política y filosofía de la empresa en este sentido, o el tiempo y la voluntad de planificar y aplicar los itinerarios creados.



El Itinerario de Integración Personalizado podría estructurarse en las fases siguientes:

- *En primer lugar:* abordar elementos relativos a la RECEPCIÓN DE LA PERSONA CANDIDATA CON DISCAPACIDAD. Planificar su proceso de aproximación a la empresa con mucho detalle, identificando y eliminando todo tipo de barreras personales, sociales y laborales que puedan originar discriminaciones directas o indirectas. Será necesario analizar, inicialmente, su interés por formar parte de la empresa y los motivos que le llevan a desear formar parte de la organización en igualdad de condiciones que otras candidaturas.
- *En segundo lugar:* profundizar en el nivel de conocimiento de las competencias técnicas y personales necesarias para enfrentarse a las responsabilidades y exigencias del puesto de trabajo. Gestionar los apoyos y recursos necesarios para cada persona. Se trata de considerar, con el mayor detalle posible, las diferentes competencias y habilidades del candidato y ponerlas en relación con las tareas específicas que va a tener que desarrollar para descubrir si, para el desempeño de su función, va a necesitar apoyos o ajustes de métodos o tiempos. El objetivo de esta fase es el encaje del trabajador en su entorno de trabajo, equipo y ritmo del trabajo.
- *En tercer lugar:* apoyar los primeros pasos de su integración laboral en la entidad, resolviendo sus dudas sobre el procedimiento de acogida en la empresa y su visión del entorno en el que inicia su experiencia, aclarando las cuestiones que puedan plantearse por parte de la empresa y del trabajador. Diseñar su proceso personal de tutorización (Mentoring).
- *En cuarto lugar:* establecer los mecanismos graduales de destutorización, para proceder finalmente a un seguimiento puntual del sujeto en función de su demanda y de su efectiva incorporación en el mercado de trabajo, situándose en el entorno de la empresa.

- *En quinto lugar:* análisis del grado de efectividad del Itinerario de Integración y evaluación inicial de su nivel competencia.
- *En sexto lugar:* revisión del Itinerario, en función de las mejoras que puedan plantearse o dependiendo de las características de la persona con discapacidad.

El ajuste persona-puesto. La identificación del puesto.

El análisis del puesto de trabajo es un proceso que consiste en establecer o determinar los elementos o características más apropiadas para el correcto desempeño de las funciones que ese puesto laboral tiene establecidos.

Por tanto la empresa tendría que estudiar cómo establecer los siguientes puntos:

1. *¿Qué se debe hacer?:*

Señalar las funciones y tareas que se van a desempeñar en el puesto.

2. *¿Cómo se podrá realizar?:*

Se deben indicar los recursos y métodos a emplear y los protocolos y procesos que se deberán ejecutar con la tarea. En este punto es importante definir con claridad y precisión estos aspectos, ya que la elección de unos recursos, unas herramientas o unos métodos en lugar de otros podría marcar la diferencia entre un trabajador con y sin discapacidad.

3. *¿Cuáles son los objetivos?:*

Definir que se quiere alcanzar y en la medida de cada uno de estos objetivos, cuantificar los resultados. Por regla general, las entidades o empresas determinan según diferentes criterios o métodos los requisitos de cada puesto de trabajo que en ocasiones puede llegar a exigir una alta cualificación para poder realizar las tareas con éxito.

En el caso de las personas con discapacidad, podemos pensar inicialmente en todo tipo de puestos y que estas personas puedan ser capaces de desarrollar esas tareas con éxito. La realidad de las personas con discapacidad demuestra que pueden ocupar cualquier puesto siempre que el mismo se ajuste y se adapte a sus capacidades personales, sociales y laborales. Entre otros factores que se tendrán que tener en cuenta a la hora de realizar el análisis y descripción de los puestos podemos señalar:

- Adaptaciones que podrían ser aportadas por la empresa para apoyar la integración laboral de la persona con discapacidad.** Por adaptaciones deberemos entender las ayudas técnicas disponibles en el mercado para paliar las dificultades derivadas de la discapacidad física, que pueden ser gestionadas o subvencionadas por la administración u otras entidades (por ejemplo el software para invidentes) y sobre todo adaptaciones a nivel de

tiempos de ejecución y métodos de realización de las tareas, niveles y criterios de valoración del trabajo realizado, formatos de presentación de los trabajos, formatos de difusión de la información necesaria para la realización de las tareas asignadas.

A menudo se suele pensar que las adaptaciones representarán una carga excesiva o desproporcionada para la empresa, pero hay que las adaptaciones pueden ser tan variadas como las personas que van a ocupar un puesto de trabajo, y que muchas de ellas pueden estar subvencionadas.

- b. **Tipo de puesto, retribución y otros elementos de compensación que puedan ser de interés para el candidato con discapacidad.** Teniendo en cuenta que, en ocasiones, estar percibiendo una prestación puede resultar desincentivador (desde el punto de vista económico) para que una persona con discapacidad pueda aceptar un puesto de trabajo en una empresa, algunos puestos pueden ser mejor valorados por los candidatos con miras a factores como la auto-realización y la autonomía personales, la posibilidad de incrementar con el tiempo sus recursos económicos, la adquisición de experiencia y conocimientos, etc. Conocer estos elementos, junto con la posibilidad de compatibilizar su salario con determinado tipo de prestación, pueden resultar decisivos para que determinadas personas con discapacidad opten a un puesto de trabajo en el mercado ordinario. Por ejemplo, los puestos con mayor autonomía, o que dependan en menor medida de resultados del equipo o líneas de producción, pueden ser más atractivos para un candidato con determinada discapacidad y constituir una retribución indirecta.
- c. **Cuáles son las responsabilidades del puesto, las tareas y funciones que asumirá en el mismo, así como los objetivos que se pretenden conseguir con su trabajo.** Es muy importante que la información relacionada con las funciones, sea trasladada de forma clara y entendible pensando en la gran diversidad de la población con discapacidad.
- d. **Valorar si el puesto es de nueva creación o es un puesto de sustitución.** En ocasiones la entidad no ha valorado la posibilidad de recuperar puestos de trabajo que se han externalizado y que podrían favorecer la inclusión de personas con discapacidad en la compañía. En otras ocasiones se requiere de "*cierta intuición y creatividad*" para pensar cuales serían los puestos más propicios para cubrirlos con personas con discapacidad. (Por ejemplo, una persona con discapacidad auditiva, podría realizar las funciones de contable; las tareas encomendadas al ordenanza podrían ser realizadas por una persona con discapacidad intelectual y la labor de atención telefónica de la empresa podría ser ejecutada por una persona con discapacidad física).
- e. **El acceso al lugar de trabajo, medios o recursos que existirían para que el candidato pueda acudir a la empresa.** Estudiar qué medios o recursos

internos existen en la empresa y que facilitarían al candidato con discapacidad el poder acudir al trabajo. (Por ejemplo, la existencia de un autobús de empresa que está adaptado para sillas de ruedas ó la posibilidad de plaza de aparcamiento para personas con discapacidad física, etc.).

- f. **Barreras de acceso al trabajo obstáculos o impedimentos que dificultarían la posible incorporación de determinados candidatos con discapacidad.**
- g. **Recursos y apoyos tecnológicos con los que podría contar el candidato.**
- h. **Descripción de la formación, experiencia y competencias generales que requiere el puesto de trabajo**, siendo en este punto un tanto flexibles a la hora de ajustar esos requisitos, ya que, sí el candidato dispone de una adecuada capacidad para realizar las funciones descritas para el puesto, pero no dispone de un cierto nivel de estudios, sería absurdo no contratarlo por no disponer de la mínima capacitación formativa que exige en general en la empresa.

El perfil. Habilidades, competencias y capacidades.

*** El perfil del puesto:**

El perfil del puesto de trabajo podría estar integrado por los 3 núcleos fundamentalmente:

- *Primer núcleo*: relacionado con las funciones inherentes al cargo, con la formación académica requerida, con la experiencia profesional del candidato con discapacidad, con la retribución que puede tener, con la jornada laboral que requiere el puesto, con la accesibilidad, con la promoción etc.
- *Segundo núcleo*: integrado por todos aquellos aspectos relacionados con el trabajo en grupo, flexibilidad, adaptación a la empresa y con el carácter y personalidad de la persona con discapacidad, que en función de la valoración objetiva que se realice servirán de factor de selección.
- *Tercer núcleo competencial*: ligado a conocer los comportamientos más relevantes de la persona con discapacidad para ligarlos a la adecuada capacidad de gestión en sus funciones dentro de un entorno productivo.

La suma de estos tres núcleos más la aportación del factor ADAPTACIÓN, determinará en parte el tipo de perfil que requiere el puesto para que pueda ser cubierto por una persona con discapacidad.

También se ha de destacar la publicación realizada por Latengi Batuak de “*Método de perfiles de adecuación de la tarea a la persona*” (disponible en <http://www.lantegi.com>) cuya cuarta edición data de abril del 2014. Dicho documento muestra una herramienta desarrollada por ellos mismos para facilitar la adecuación entre la persona con discapacidad y el puesto de trabajo, valorando dicho puesto, las capacidades y apoyos que necesita la persona, las exigencias del puesto, etc.

¿Cómo es el proceso de descripción del puesto de Trabajo?

En principio la organización ha de comenzar a establecer una alineación basada en la gestión por competencias. En este sentido, para el correcto desarrollo de la descripción de los puestos de trabajo existentes en la organización, se tendrán que plantear las siguientes acciones:

- Establecer en todas las áreas de la organización un método que permita conocer toda la información relativa al desempeño de funciones y tareas en todos los puestos.
- Desarrollo de un calendario de entrevistas en coordinación con los responsables de cada área para ajustar la metodología de obtención de la información.
- Dependiendo de la tipología de los puestos, los métodos para obtener esa información son:
 - Reuniones individuales en las cuales se analiza la información más relevante del puesto. Estas reuniones han de ir focalizadas a los aspectos que han de existir y que son necesarios para así tener una correcta descripción de las funciones y tareas.
 - Las entrevistas individuales pueden complementarse con entrevistas de grupo, en las que por ejemplo un grupo de administrativos de la empresa explican o redactan con ejemplos... “su propia descripción del puesto”.
 - En esta fase de captación de información, se puede configurar algún tipo de cuestionario para que describan los empleados como sería el perfil de un administrativo en la empresa.
 - Complementariamente se puede incluir en este tipo de recopilación de la información, aspectos relacionados con la incorporación a esas tareas de personas con discapacidad a fin de perfilar más el puesto de trabajo, tanto para personas sin discapacidad como con discapacidad. (Por ejemplo en el caso de las personas con discapacidad, la tarea de realizar gestiones externas podría ser sustituida por otro tipo de función interna en la empresa).
 - También, se ha de establecer un proceso de revisión y de aprobación de todos los puestos que puedan ser idóneos para personas con discapacidad.
 - Por último, las descripciones del puesto de trabajo, correspondientes a la posible incorporación de personas con discapacidad irían a una unidad organizativa responsable de su cuidado, de sus posibles aplicaciones o modificaciones futuras.

En la medida en que las organizaciones cambian, cambian también sus estructuras organizativas por lo que este proceso de descripción de puestos de trabajo tendrá que ser actualizado convenientemente. Por lo tanto, con relación a la incorporación de las personas con discapacidad, este factor tendrá que ser evaluado e incorporado.

* **Habilidades, Competencias y Capacidades:**

El motivo por el que la psicología industrial aplica el estudio de las competencias tanto en el diseño de los puestos, como en el resto de la gestión de recursos humanos de las organizaciones, es porque se ha demostrado que los tradicionales tests de aptitud y contenido de conocimiento junto a posibles títulos cursos y meritos no servían como predicción para valorar el posible éxito en un puesto de trabajo. En ocasiones, incluso se daba el caso de que estas pruebas estaban sesgadas en contra de personas discapacitadas o en riesgo de exclusión social.

La competencia se define como una característica personal relativamente estable que está causalmente relacionada con los resultados superiores en un puesto de trabajo. Por lo tanto sobre esta definición de competencia se podrían identificar una serie de motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes, valores personales, contenido de conocimientos o capacidades cognitivas o de cualquier conducta, es decir, una serie de características individuales que permiten medir de un modo muy fiable y demostrable significativamente, lo que diferencia los trabajadores eficaces de aquellos que son ineficaces. Así pues, si valoramos cuales son las características que reúnen esos trabajadores eficaces, se puede establecer un método para seleccionar a otras personas que también las reúnan, y se puede observar el conjunto de comportamientos que alguna persona (con o sin discapacidad) domina, vinculados a una tarea o a una actividad. Para ello, las personas con discapacidad al auto-evaluar sus competencias deberían tener como orientaciones básicas las siguientes características en relación a la adecuación al perfil laboral:

- **Iniciativa:** Capacidad para ser activo en la búsqueda de soluciones y nuevas ideas.
- **Motivación:** Implica acciones e iniciativas en relación a una preferencia.
- **Autoestima:** Imagen positiva de uno mismo en cuanto a las propias capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes de vida.
- **Constancia:** Capacidad para perseverar en las propias intenciones y finalizar las tareas iniciadas.
- **Capacidad de autocontrol:** Control de la ansiedad y tolerancia a la frustración ante situaciones problemáticas o conflictivas.
- **Autoorganización:** Capacidad para administrar adecuadamente su tiempo y para priorizar situaciones.
- **Capacidad para relacionarse:** Participa como miembro de un equipo.
- **Capacidad para adquirir nuevos conocimientos:** Disposición para el aprendizaje.
- **Capacidad de autocrítica:** Capacidad para mirarse a sí mismo y reflexionar acerca de sus comportamientos.
- **Responsabilidad:** Cumplir con sus obligaciones y deberes.

Se han descrito de forma general las cualidades más destacadas que una persona con discapacidad debe tener en su perfil laboral. Claro está, que estas cualidades se van a

apreciar en mayor o menor grado, dependiendo del tipo de discapacidad, características de personalidad, sistemas de apoyo y preferencias ocupacionales.

Las personas con discapacidad deben también ser realistas, es decir, deberán valorar la existencia de congruencia entre el interés personal, la aptitud y las competencias requeridas de manera efectiva para el puesto de trabajo y analizar si efectivamente se cumplen.

Consideraciones normativas: No discriminación y riesgos laborales

Dentro del ajuste puesto - persona, hay que tener en cuenta, al tratar de personas con discapacidad, dos cuestiones relacionadas con la normativa que condicionan la incorporación de estas personas a la empresa:

- *El 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.*
- *El Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.*
- **No discriminación e igualdad de oportunidades**

A la hora de enfocar la política de incorporación y el proceso de selección de personas con discapacidad, hay que asegurar que se adoptan las medidas oportunas para garantizar la plena igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, manteniendo una posición firme, clara y transparente respecto a las posibles actitudes discriminatorias ya sean de carácter directo o indirecto.

No se trata únicamente de garantizar el cumplimiento de la normativa, sino de evitar que la existencia de elementos de discriminación dañe el clima laboral, la reputación corporativa o perjudique la capacidad de la empresa para atraer talento.

A la vista de lo anterior, las empresas tienen que valorar sus actuaciones en relación con la NO DISCRIMINACIÓN de las personas con discapacidad.

La Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social señala que se considerarán “medidas de acción positiva aquellos apoyos de carácter específico destinados a prevenir o compensar desventajas o especiales dificultades que tienen las personas con discapacidad en la incorporación y participación plena en los ámbitos de la vida política, económica, cultura, y social atendiendo a los diferentes tipos y grados de discapacidad”.

De acuerdo con esto, las empresas deben revisar los actuales protocolos de acceso y de selección de personal para asegurar que la toma de decisiones y los criterios de acceso se ajusten a los principios descritos en la normativa vigente.

- **La evaluación de los riesgos laborales.**

Un punto muy importante para abordar correctamente la integración al trabajo de una persona con discapacidad es conocer, una vez se haya identificado el puesto y el perfil profesional, los riesgos laborales asociados al puesto y la posición que ha de ocupar el trabajador a contratar. A partir de esta evaluación (que es común a la cobertura de cualquier puesto de trabajo) habrá que realizar una nueva evaluación de ajuste de acuerdo con las características del trabajador seleccionado para valorar posibles nuevos riesgos derivados de su discapacidad.

El proceso de búsqueda y selección

- **La oferta de trabajo**

El avance de la tecnología ha permitido que se produzca un cambio sustancial en relación con los tradicionales sistemas de reclutamiento, permitiendo una gestión más rápida y eficaz. La utilización de la tecnología como vía para realizar ofertas laborales orientadas a personas con discapacidad permite entre otras cosas:

- * Reducir los elevados costes de los anuncios en prensa.
- * Publicitar nuestra petición rápidamente en el medio.
- * Mayor cobertura y adaptación a un tipo de perfil que ya conoce ese medio.

Los pasos previos para la adecuada elaboración de la oferta que puede ir dirigida a personas con discapacidad serán:

1. Estudio o análisis de las necesidades del puesto de trabajo. Muchas veces las empresas, especialmente las pequeñas y medianas que no disponen de:
 - a. Profesionales para la selección de personal, ignoran la necesidad de reflexión previa sobre el puesto de trabajo a cubrir y buscan directamente a la persona con unas ideas superficiales o subjetivas de cómo tendría que ser el puesto.
 - b. Prejuicios varios, en especial los vinculados a la incapacidad laboral de las personas con discapacidad, contaminan el análisis del puesto y equivocan la futura selección. En algunos casos, la descripción del puesto se inspira más en características personales (incluso pensando en la persona que ocupaba el puesto anteriormente) que en los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para desempeñar dicho trabajo.
2. Identificar qué tipo de población o personas con discapacidad podría ir destinado el anuncio.
3. Identificar cuál ha sido la motivación de la empresa para iniciar el proceso de selección de personas con discapacidad (ética, legal, responsabilidad social corporativa, desgravaciones y subvenciones, etc.).

4. Qué medios de comunicación serán los utilizados para el proceso de selección.
5. Qué entidades, asociaciones, Fundaciones e Instituciones Públicas o Privadas, pueden colaborar en nuestro proceso de selección.
6. Qué condiciones legales, en materia de protección de datos podrían ser exigidas.
7. Diseño de la oferta que pueda estar adaptado a la mayoría de las personas con discapacidad (p.e. podríamos pensar en describir la oferta para la población con discapacidad auditiva mediante la grabación de un video con interprete en lenguaje de signos, que explique los requisitos del puesto de trabajo).
8. Contenido e imagen, adaptada a los requerimientos de las personas con discapacidad.

La información que debería contener una oferta con vistas a ser valorada por cualquier futuro candidato, con o sin discapacidad, es:

- Que la oferta transmita una imagen referida al puesto de trabajo ofertado y que también se aporte una información suficiente sobre el interés, compromiso y sensibilidad social que puede tener la empresa para contratar en un futuro a personas con discapacidad.
- Hacer mención a la actividad y volumen de negocio de la empresa.
- Categoría profesional que ocupará el candidato con discapacidad y ubicación dentro del organigrama de la empresa.
- Descripción del perfil requerido para el puesto.
- Requisitos que serán imprescindibles y valorables con relación a la integración de la persona con discapacidad (ej. nivel de formación o de experiencia profesional).
- Intervalo de retribución y la posibilidad de complementar la misma con prestaciones contributivas o no contributivas.
- Oferta que puede hacer la compañía dirigida a las personas con discapacidad para la mejora de su desarrollo profesional, formativo, responsabilidad etc.
- Compromiso social y valores corporativos de la compañía.
- Forma o vía que utilizará la empresa para ponerse en contacto:

- Respuesta escrita a través de Currículum.
- Respuesta telefónica.
- Respuesta vía e-mail.
- Respuesta personal.

- **Difusión de la oferta**

Para realizar la difusión de la oferta de trabajo contaremos con los medios habituales: Anuncios en medios de comunicación generales o especializados, portales de empleo, empresas de selección, ETT, servicios públicos de empleo, currículum recibidos en la empresa, etc.; pero también podemos contar con:

- Portales de empleo para personas con discapacidad.
- Fundaciones y Entidades especializadas.
- Servicios de evaluación laboral dependientes de los Servicios Sociales.
- Centros Especiales de Empleo.
- Difusión de la oferta a través de los propios trabajadores de la empresa en sus medios próximos.

Es conveniente plantear el anuncio resaltando el perfil profesional, los requisitos y las características de contratación, además de indicar (en segundo término) la expresión de que la oferta se dirige especialmente a **PERSONAS EN POSESIÓN DEL CERTIFICADO DE DISCAPACIDAD**.

- **El Reclutamiento y la selección**

Una parte fundamental y de uso muy común en los procesos de selección son las pruebas para filtrar candidatos: las entrevistas, las dinámicas de grupo, los psicotécnicos. Hay empresas que se preguntan si estas pruebas deben ser diferentes para las personas con discapacidad.

Pueden ser las mismas que utilizamos en el resto de los procesos, pero hemos de ser flexibles dado que cuando seleccionamos personas con discapacidad, estamos hablando de personas con una deficiencia, una disfunción orgánica o psicológica. La clave estará en elegir cuál será la prueba más adecuada para cada persona en función de la discapacidad que tenga.

Por ejemplo, si en nuestra empresa la primera prueba en un proceso de selección es rellenar un cuestionario, y entrevistamos a una persona con Síndrome de Down para un puesto en el que no es necesaria la capacidad de lecto-escritura, no tendrá sentido darle este cuestionario para que lo rellene ya que seguramente no lo superará; y, además, hemos de tener en cuenta que no necesitará esta capacidad para el puesto. Una solución sería adecuar la prueba realizándole esta serie de preguntas verbalmente en el transcurso de la entrevista personal.

No es preciso pedir una capacidad o competencia para realizar una prueba de selección que luego no será necesaria para el desarrollo diario del puesto de trabajo.

Es frecuente, en los procesos de selección, recurrir a pruebas estandarizadas que no sería difícil adecuar y hacer accesibles. De hecho, hay una gran variedad de estas pruebas en el mercado que bien pueden servir para utilizar la que mejor convenga en cada caso.

Independientemente del tipo de entrevista competencial que se realice con la persona, es importante que el evaluador sepa que ha de ajustar la entrevista al tipo de discapacidad. En ocasiones se producen situaciones no deseadas, donde las personas con discapacidad ni siquiera pueden ser entrevistadas porque el entrevistador no había previsto que necesitaba una ayuda o un tipo de intérprete que le sirva de interlocutor.

El entrevistador ha de estar asesorado sobre la situación de la discapacidad para que pueda llevar a cabo la entrevista de selección ajustada o adaptada a la persona en cuestión.

Así, con la entrevista se analizarán, en general, los mismos aspectos que en el caso de personas sin discapacidad, estudiando y valorando el posible grado de competencia profesional, personal y de gestión para trabajar; por tanto se analizarán aspectos como: la motivación, la actitud ante el puesto de trabajo, sus ganas y deseos en el ámbito profesional y su interés por ser una persona con potencial laboral, serán aspectos fundamentales a valorar.

Notas finales

Teniendo en cuenta de que la integración de personas con discapacidad debería ser un proceso lo menos disruptivo posible dentro de los ritmos y hábitos ordinarios de trabajo de una empresa, hay que apuntar que puede ser de gran utilidad identificar una Unidad Responsable, según las necesidades previsibles de seguimiento de la persona integrada. Asimismo se debería elegir una persona con una persona con mayor sensibilidad en temas sociales, o con conocimientos sobre accesibilidad, selección y contratación de personas con discapacidad. Se tratará de una medida preventiva de cara a posibles inconvenientes o dudas durante el proceso de adaptación del candidato al puesto de trabajo, un interlocutor válido para trabajar en colaboración con la agencia de intermediación que nos ha presentado el candidato, quien será el que lleve el peso de la adaptación al puesto de trabajo. Finalmente, es importante recordar que la adaptación al puesto de trabajo no tiene porqué ser larga, ni presentar problemas especiales, y que, en cualquier caso, en un tiempo razonable en función de las limitaciones derivadas de la discapacidad, el trabajador deberá ser autónomo, y dejar de necesitar asistencia.

Bibliografía:

- *“Directrices para la contratación de personas con discapacidad”*. Publicación del Servicio de información sobre discapacidad. Disponible online: <http://sid.usal.es/21630/8-4-1>