

**De las Palabras
a los Hechos**

Libro Blanco
de la Incorporación
de personas con
Capacidades Diferentes en
Repsol España

Diagnóstico y Sistema de Gestión

ISBN 978-84-88934-38-6

Dirección

del Proyecto:

María Dolores Estrada García
Jaime Martínez López
Juan de Amunategui Rodríguez
(Miembros Convenio Inserta)

Pascual Olmos Navarro
(Director Ejecutivo Marketing Europa)

Coordinadores:

Luis Miguel Bascones Serrano *(Technosite)*
Luisa María Roldan Obeso *(Fundación Repsol)*
Marisol Pérez Picarzo *(RRHH Marketing Europa Repsol)*

Equipo de Trabajo:

Alicia Sarabia Sánchez
Iván Carmona Rojo
Verónica Martorell Martínez
José Gimeno Mellado
(Technosite)

Pilar Rojas Cajas
Juan Parra Robles
Gloria Iglesias Jiménez
(Repsol)

Expertos:

M^ª Josefa Álvarez Ilzarbe *(Fundación Once)*
Marta Val Gómez *(Grupo Fundosa)*
Antonio Jiménez Lara *(Technosite)*

Colaboración:



Realizado por:



**Diseño y
maquetación:**

www.juandelamata.com

Madrid, Abril 2009
Edita: Repsol / Fundación Repsol
Imprime Industrias Gráficas Afanias
D.L.: M-21581-2009



Este libro se lo dedicamos a todas las personas que con su colaboración y compromiso han hecho posible que este proyecto sea una realidad.

0_Índice de contenidos

1. **Resumen ejecutivo** _10
2. **Introducción y objetivos** _12
 - 2.1. Presentación _12
3. **El Plan de Inclusión de trabajadores con capacidades diferentes: impulsores y contexto, datos de plantilla y principales actuaciones** _16
 - 3.1. Introducción _16
 - 3.2. Factores de contexto e impulsores del Plan _17
 - 3.2.1. ¿Por qué apostar por la inclusión?: el hecho de la diversidad en las capacidades _18
 - 3.2.2. Inclusión laboral: la exigencia legislativa _20
 - 3.2.3. "La manera de hacer las cosas": marco de valores y visión estratégica de Repsol _22
 - 3.3. Los inicios del Plan de Integración: GUREAK y el Proyecto Social Hortaleza _24
 - 3.3.1. Aprender de estaciones gestionadas por trabajadores con capacidades diferentes: GUREAK _25
 - 3.3.2. El Proyecto Social Centro Hortaleza y las estaciones accesibles: aplicación de soluciones en colaboración experta _27
 - 3.3.3. Recapitulación _29
 - 3.4. Las capacidades diferentes en la plantilla de Repsol: dinamismo global y diferencias por sociedad _30
 - 3.4.1. Evolución 2004-2008: una incorporación que supera el 2% _30
 - 3.4.2. Contribución y proporción de Trabajadores con Capacidades Diferentes según las Sociedades del Grupo _32
 - 3.4.3. Datos por perfiles _34
 - 3.4.4. "Afloración" y contratación _34

- 3.4.5. La generación de empleo a través de Medidas Alternativas [_34](#)
 - 3.4.6. Recapitulación [_35](#)
 - 3.5. Las distintas vertientes de actuación:
hitos hacia una empresa inclusiva [_36](#)
 - 3.5.1. Introducción [_36](#)
 - 3.5.2. Accesibilidad Web [_37](#)
 - 3.5.3. Accesibilidad arquitectónica [_39](#)
 - 3.5.4. Análisis de puestos [_40](#)
 - 3.5.5. Formación ocupacional y concienciación [_43](#)
 - 3.5.6. Acciones complementarias [_47](#)
 - 3.5.7. Acuerdos de colaboración [_49](#)
 - 3.6. Recapitulación y transición: la "rueda del éxito
en la integración de personas con capacidades diferentes" [_52](#)
- 4. Itinerarios de inserción: pasos, aprendizajes y pautas de acierto [_55](#)**
- 4.1. Introducción [_55](#)
 - 4.2. Preámbulo: Imágenes del Plan de Integración de
Trabajadores con Capacidades Diferentes [_56](#)
 - 4.2.1. Recursos Humanos: un giro copernicano
en la lógica de contratación [_58](#)
 - 4.2.2. Prevención de Riesgos Laborales, Seguridad e Higiene Industrial [_59](#)
 - 4.2.3. Planificación y Evaluación [_60](#)
 - 4.2.4. Representantes sindicales [_61](#)
 - 4.2.5. Perspectiva del grupo de jefes de equipo [_62](#)
 - 4.2.6. Perspectiva del grupo de compañeros [_64](#)
 - 4.2.7. Perspectiva del grupo de trabajadores con capacidades diferentes [_64](#)
 - 4.2.8. Recapitulación [_66](#)

- 4.3. Selección y contratación [_66](#)
 - 4.3.1. La percepción de jefes de equipo y compañeros de trabajadores con capacidades diferentes [_67](#)
 - 4.3.2. Análisis ergonómico de puestos de trabajo [_69](#)
 - 4.3.3. Detección de ofertas y oportunidades de inclusión [_70](#)
 - 4.3.4. Actuaciones por preservar y recomendaciones [_72](#)
 - 4.3.5. Reclutamiento [_72](#)
 - 4.3.6. Actuaciones por preservar y recomendaciones [_77](#)
 - 4.3.7. Entrevistas de selección [_79](#)
 - 4.3.8. Alternativas de conciliación [_80](#)
- 4.4. Formación ocupacional [_81](#)
 - 4.4.1. Percepciones de jefes de equipo, compañeros y trabajadores con capacidades diferentes [_82](#)
 - 4.4.2. Actuaciones por preservar y recomendaciones [_84](#)
- 4.5. Actuaciones de concienciación [_87](#)
 - 4.5.1. La percepción de jefes de equipo y compañeros [_88](#)
 - 4.5.2. Actuaciones por preservar y recomendaciones [_89](#)
- 4.6. Transición al centro de trabajo y sistema de acogida [_92](#)
 - 4.6.1. Prever la asignación al entorno de trabajo: tempo, ratio y herramientas de apoyo [_93](#)
 - 4.6.2. Actuaciones por preservar y recomendaciones [_94](#)
 - 4.6.3. Accesibilidad del puesto de trabajo y Prevención de Riesgos Laborales: protocolos de coordinación [_95](#)
 - 4.6.4. Información a jefes y compañeros [_98](#)
- 4.7. Consolidación en el empleo, seguimiento y apoyo [_99](#)
 - 4.7.1. Percepciones de la plantilla [_100](#)
 - 4.7.2. Actuaciones por preservar y recomendaciones [_101](#)
- 4.8. Promoción y desarrollo profesional [_102](#)
 - 4.8.1. Perspectivas de la plantilla [_102](#)
 - 4.8.2. Actuaciones por preservar y recomendaciones [_104](#)

- 4.9. La figura del consultor o mentor en capacidades diferentes [_105](#)
- 4.10. Actitudes y estereotipos:
 - su influencia en la incorporación laboral [_108](#)
 - 4.10.1. La diferente percepción de unos y otros perfiles:
 - transformación de las actitudes a partir del contacto [_110](#)
 - 4.10.2. Recapitulación y sugerencias complementarias [_114](#)
- 4.11. La E.S. Alberto Aguilera, 9, Madrid: pautas de acierto en la incorporación laboral de las capacidades diferentes [_115](#)
 - 4.11.1. Inicios y valoración del Plan de Inclusión de personas con capacidades diferentes [_117](#)
 - 4.11.2. Selección y formación [_117](#)
 - 4.11.3. Organización y desarrollo del trabajo [_118](#)
 - 4.11.4. Consolidación en el empleo y promoción profesional [_119](#)
 - 4.11.5. Aprendizajes de la experiencia: dificultades y pautas de acierto [_119](#)
- 5. Consideraciones finales y transversales [_121](#)**
- 6. Metodología [_130](#)**
 - 6.1. Elaboración documental [_130](#)
 - 6.2. Entrevistas con informantes clave [_130](#)
 - 6.3. Grupos de discusión [_130](#)
 - 6.4. Estudio de caso [_132](#)
 - 6.5. Reuniones de seguimiento y discusión de resultados [_132](#)
- 7. Referencias bibliográficas y páginas web de interés [_133](#)**

La Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que entró en vigor en España el 3 de mayo de 2008, recoge en su artículo 27 "... el derecho de las personas con discapacidad a trabajar, en igualdad de condiciones con las demás; ello incluye el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad". Este principio es reflejo de una demanda del colectivo de personas con discapacidad fundamentado en la necesidad de que las empresas tengan en cuenta que para que una persona con discapacidad pueda trabajar no basta únicamente con la voluntad de contratación, hecho de por sí importante, sino que es necesario poner en marcha un proceso que garantice que en la entidad se dan las condiciones adecuadas para que pueda desarrollar su trabajo cualquier persona.

Repsol es un buen ejemplo de cómo una entidad, tras asumir el compromiso de incorporar la diversidad y la igualdad de oportunidades en su política de actuación, ha dado ese paso de reflexión y revisión de sus instalaciones y procesos con la idea de potenciar que las personas con discapacidad se puedan incorporar a su plantilla.

Para la Fundación ONCE, entidad que tiene entre sus objetivos promover la inserción laboral de las personas con discapacidad como paso necesario para su plena inclusión social, el Libro Blanco de la Contratación de Personas con Capacidades Diferentes de Repsol es una actuación digna de reconocimiento, que cobra un valor mayor si tenemos en cuenta el importante número de personas con discapacidad que trabajan en la plantilla de esta entidad.

Para que las personas con discapacidad tengan las mismas oportunidades que el resto de los ciudadanos son necesarios la implicación y el compromiso de la administración pública y de todos los agentes sociales, entre ellos las empresas. Repsol es ejemplo de ese compromiso, convirtiéndose así en un aliado imprescindible para el colectivo de personas con discapacidad.

Hemos querido estar cerca de Repsol en este y en otros proyectos porque han tenido el acierto de conseguir algo muy valioso para el colectivo de personas con discapacidad: hacernos visibles ante la sociedad y dar normalidad a los procesos de integración laboral. Estamos seguros que este camino será seguido por otras empresas y estaremos al lado de todas aquellas que quieran incorporarse.

Alberto Durán López
Vicepresidente 1º Ejecutivo
F. ONCE

Como parte de la Política de Diversidad y de Igualdad de Oportunidades de Repsol y con el fin de sistematizar la experiencia de la Compañía en la integración de personas con capacidades diferentes, tengo el orgullo de presentar el Libro Blanco de la Contratación de Personas con Capacidades Diferentes.

Uno de los principales objetivos de la publicación de este Libro Blanco es recopilar los procedimientos que nos han permitido la estandarización y mejora de los procesos de contratación y gestión de la diversidad de los empleados con algún tipo de discapacidad, y ponerlos a disposición de cualquier otra empresa que quiera aprovechar nuestra experiencia.

Entre los principales resultados, cabe destacar los datos objetivos de plantilla que muestran un dinamismo en la generación de empleo, contando en la actualidad con más de 340 empleados con capacidades diferentes que representan un porcentaje ampliamente superior al 2% de la plantilla. A esta cifra hay que sumar 75 empleos equivalentes por compras y contrataciones a Centros Especiales de Empleo.

Esta promoción de la diversidad y la no discriminación a través de la incorporación de personas con discapacidades físicas (incluidas las sensoriales) o psíquicas, se inscribe en el marco de valores de la compañía, y es coherente con su visión corporativa. El Plan refleja nuestro compromiso con la sociedad, pero también enriquece y transforma nuestra Compañía, en beneficio de empleados, clientes, etc. Un ejemplo claro son las actuaciones orientadas a la accesibilidad universal (arquitectónica y web).

Este resultado se ha conseguido partiendo de la decisión de la dirección, pero gracias a la coordinación de todas las áreas implicadas, con el apoyo de distintas organizaciones expertas, y gracias a la concienciación y convicción de todos los que nos sentimos parte de Repsol. Nuestra experiencia queda resumida en la "Rueda del éxito de la integración" que se describe en el Libro, que esperamos sea de utilidad también a otras organizaciones.

Quisiera dar las gracias a todas las Organizaciones y especialmente a la Fundación Once y empresas pertenecientes a su grupo empresarial que nos han ayudado y que han sido nuestros aliados estratégicos a la hora de conseguir que la integración de personas con capacidades diferentes sea hoy una realidad en nuestra Compañía. Igualmente, agradezco a todos los empleados y a la representación sindical el impulso y apoyo a esta iniciativa, ya que, gracias a su compromiso, hemos conseguido gestionar la diversidad como elemento favorecedor de la competitividad y del respeto por los derechos de la persona.

Cristina Sanz Mendiola
Directora General de Personas y Organización Repsol
Repsol

1_ Resumen ejecutivo

En consonancia con sus valores y proyecto corporativo, Repsol emprendió en 2005 un Plan de Integración de Personas con Capacidades Diferentes con distintas vertientes de actuación. Como resultado más tangible del Plan, se ha pasado de 131 empleados con discapacidad en plantilla en diciembre de 2004, esto es, el 0,80 por ciento de la misma, a 423 personas (348 por contratación directa, 75 por medidas alternativas) en diciembre de 2008, lo que supone el 2,31% de la plantilla total. Este logro ha sido posible gracias a un conjunto de actuaciones en distintas vertientes, desde la accesibilidad arquitectónica al análisis de puestos de trabajo, que en un impulso sostenido año a año, acercan la compañía a la sociedad en que desenvuelve su negocio, en la cual la discapacidad, las capacidades diferentes, es un hecho más del panorama de su diversidad.

El objetivo del Libro Blanco consiste en ofrecer una guía de procedimientos que permita la estandarización y mejora de los procesos de contratación y gestión de la diversidad de los trabajadores con capacidades diferentes.

El informe se basa en el diagnóstico realizado a través de una metodología plural de investigación social, del aprendizaje de prácticas en países de nuestro entorno y en otras empresas comprometidas con la inclusión laboral de los trabajadores con capacidades diferentes. Sus propuestas recogen el conocimiento y experiencia, a través del diálogo con técnicos de Repsol, en especial del área de Recursos Humanos.

Entre sus principales resultados cabe destacar cómo los datos objetivos de plantilla indican el dinamismo en la generación de empleo tanto directo como por contratación de servicios a otros Centros Especiales de Empleo (CEE) de personas con capacidades diferentes, con diferentes contribuciones por parte de las sociedades del Grupo. La experiencia adquirida por las empresas pioneras ofrece aprendizajes que pueden servir de estímulo a otras en el momento presente.

El impulso de la Alta Dirección de Repsol ha resultado determinante en el logro de los objetivos del Plan, en la aplicación de sus distintas vertientes y en la incorporación efectiva de trabajadores en las distintas sociedades. El apoyo claro y la firmeza de la Dirección es apreciado por los distintos actores de la empresa con percepciones diferenciadas: cuenta con la completa aprobación de los sindicatos representativos y de su compromiso a través de los Acuerdos Marco; los responsables en distintas Áreas consultados asumen la iniciativa que parte "de arriba abajo", y la hacen propia, adquieren conciencia de su acierto y necesidad, la ponen en práctica en su ámbito; los jefes de equipo de distintas áreas y sociedades, si bien la valoran en términos positivos, la asumen con frecuencia de forma voluntaria, sin las medidas de acompañamiento necesarias.

Respecto a las actuaciones en las distintas vertientes que han posibilitado el avance en la inclusión (accesibilidad universal -arquitectónica y Web-, análisis de puestos de trabajo, formación y concienciación, además de acuerdos con entidades públicas y privadas, como las más destacadas), se observa coordinación y convergencia entre las mismas, así como una pauta de continuidad y mejora en cada ejercicio, completando etapas y extendiendo su alcance. Estas actuaciones, saberes adquiridos y avances sitúan a la compañía en condiciones de fortaleza de cara al afianzamiento de la inclusión, de mayor proximidad a las necesidades de los clientes, y con capacidad para alcanzar nuevos objetivos de mejora. Repsol alcanza, asimismo, un reconocido posicionamiento como líder en la gestión de la diversidad por capacidades diferentes, confiabilidad y compromiso con este colectivo.

A pesar de la coordinación e impulso continuado en las actuaciones, el estudio identifica posibles ausencias en distintos puntos del ciclo o itinerario de la inclusión. En cuanto a los actores, del diagnóstico se desprende la necesidad de prestar apoyos complementarios de distinto orden a los jefes de equipo, que ven como positiva la decisión de la Alta Dirección, pero a la que le faltan medidas de acompañamiento consecuentes. La mejora en la comunicación y en los procedimientos de seguimiento forma parte de estas medidas. En cuanto al ciclo o itinerario de inclusión, el punto crítico del actual sistema de gestión se sitúa en el paso de la asignación de trabajadores a los centros de trabajo y el momento de la acogida (que incluye decisiones previas como la ratio por equipo y ritmo de incorporación). Esta transición desde el contrato y la formación ocupacional al centro de trabajo presenta ausencias que generan disfunciones en el proceso de incorporación y consolidación en el empleo. Por otro lado, una vez alcanzada la incorporación efectiva de una proporción notable de trabajadores con capacidades diferentes en la compañía, el afianzamiento en su práctica laboral y a la aportación de su talento a través del desarrollo profesional son los focos que requieren mayor atención.

El Plan supone un cambio significativo en las prácticas y en la cultura de la empresa y sus gentes: se vive un momento de transición. Comporta la inclusión de un colectivo vulnerable, una minoría sobre la que, a pesar de las mejoras experimentadas, todavía recaen fuertes prejuicios. Las actitudes y estereotipos influyen en los procesos de incorporación laboral, con una tendencia a girar hacia percepciones individualizadas y más favorables mediante el trato directo continuado con los trabajadores con capacidades diferentes.

El Libro Blanco realiza en su primera sección un acercamiento a los orígenes, contexto e impulsores del Plan, los datos de incorporación en plantilla, así como las principales actuaciones que han posibilitado los logros actuales, que sitúan a la compañía en una posición favorable para afianzar la inclusión y gestión de la diversidad por capacidades diferentes.

La segunda parte sigue el itinerario lógico de la inserción, combinando diagnóstico y propuestas de cara a la mejora del actual sistema de gestión.

Por último, se enuncia una serie de conclusiones y consideraciones de carácter transversal y final.

2_Introducción y objetivos

2.1_Presentación

"Las empresas de más éxito en el futuro serán aquellas que creen las condiciones necesarias para que todos los individuos puedan canalizar sus habilidades, experiencia y energía, hacia el éxito de la empresa, y que además reconozcan, se preparen para recibir y reciban, a una diversidad de clientes; con ello atraerán a unos inversores cada vez más exigentes. Las empresas de más éxito en el futuro serán aquellas que gestionen, de manera más eficaz, los retos de la cohesión social y de la competitividad económica".

Zadek, Simon y Scott-Parker, Susan (2002): *La Llave del Potencial. La nueva causa empresarial de la discapacidad*. OIT. Employers Forum on Disability. Londres.

Repsol, empresa internacional integrada de petróleo y gas, con presencia en más de 30 países, es líder en España y Argentina, siendo una de las mayores compañías energéticas privadas del mundo y la mayor compañía privada energética en Latinoamérica en término de activos. Su plantilla en España ascendía a 18.229 personas en diciembre de 2008, comprendiendo desde la actividad petroquímica a la distribución comercial en su red de estaciones de servicio.

De acuerdo con sus compromisos públicos y proyecto estratégico, Repsol observa el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación y "entiende la diversidad como fuente de ventaja competitiva, que permite a la compañía incorporar a sus proyectos a personas con puntos de vista y percepciones distintas, lo que le ayuda a tomar mejores decisiones". (Informe de Responsabilidad Corporativa, 2006: 72).

En consonancia con estos valores y con el proyecto corporativo, el crecimiento empresarial y de contratación de los últimos años ha venido acompañado por la puesta en marcha en 2005 de un Plan de Integración de Personas con Capacidades Diferentes. Como resultado más tangible del Plan, se ha pasado de 131 trabajadores con discapacidad en plantilla en diciembre de 2004, esto es, el 0,80 por ciento de la misma, a 423 personas (348 por contratación directa, 75 por medidas alternativas) en diciembre de 2008, lo que supone el 2,31% de la plantilla total.

Para alcanzar esta incorporación de las capacidades diferentes, se ha llevado a cabo un conjunto de actuaciones que incluyen:

- Selección, formación y apoyo a la incorporación laboral de trabajadores con discapacidad física, psíquica y sensorial.
- Aplicación de criterios de Diseño Universal, en el entorno arquitectónico e informativo. (*portal Web: <http://www.repsol.com/>*)
- Análisis ergonómico de puestos de trabajo en las distintas áreas y sociedades de la compañía.
- Acciones de concienciación y sensibilización del personal de la compañía, en sus distintos niveles de responsabilidad, áreas funcionales, territorios y empresas.
- Acuerdos de colaboración con distintas entidades del movimiento asociativo y con las Administraciones Públicas orientadas hacia la inclusión laboral. Merece destacar la adhesión de Repsol al programa "Empresa y Discapacidad" de la Fundación Empresa y Sociedad así como la firma de un convenio Inserta con la Fundación ONCE con el propósito de impulsar la contratación de personas con discapacidad y eliminar las barreras arquitectónicas de las estaciones de servicios.
- La búsqueda de transversalidad en las actuaciones, con apoyo del "Grupo de Trabajo de Discapacidad" en el que están integradas distintas áreas de la compañía (RRHH, Gestión Patrimonial, Prevención y Seguridad, Responsabilidad Social, etc.).

Repsol solicitó a Technosite apoyo técnico para la elaboración de un Libro Blanco de la Incorporación de personas con Capacidades Diferentes, firmando un contrato para ello en junio de 2008. El propósito consiste en sistematizar el conocimiento que ha generado esta experiencia, identificar y evaluar sus factores de éxito y aprender de los posibles errores, con vistas a elaborar un conjunto de recomendaciones y procedimientos que faciliten la extensión de estándares orientativos a las distintas áreas y departamentos de la compañía, así como afianzar y mejorar las políticas de recursos humanos en esta materia.

El avance en estos cuatro años muestra cómo es posible traducir la afirmación de valores en prácticas y resultados, a través del camino empresarial que aúna competitividad y cohesión social. Las actuaciones aplicadas en este tiempo se han basado en el aprendizaje a partir de otras iniciativas, el asesoramiento y apoyo por parte de entidades expertas y la propia innovación, basada en el conocimiento, por parte de los distintos departamentos y profesionales en la empresa.

El aprendizaje continuo, la introducción de medidas correctoras ante fallos o carencias detectadas en los procedimientos, su adecuación a la nueva realidad de la compañía, son una constante. El presente libro representa un paso más en esta voluntad de mejora, y ofrece una guía o sistema de gestión de la diversidad por capacidades diferentes.

El presente Libro Blanco ofrece elementos diagnósticos y un conjunto de propuestas y guía de procedimientos en materia de inclusión y diversidad de trabajadores con capacidades diferentes. Nace como herramienta, en otros términos, para un mejor diseño del Sistema de Gestión Laboral de la compañía del que las capacidades diferentes formen parte integrada.

Para alcanzar su propósito, este Libro Blanco se basa en un acercamiento de investigación que combina la atención a los datos objetivables del Plan y sus resultados en las distintas vertientes de actuación, en la dinámica de las incorporaciones en plantilla, así como a las experiencias, percepciones y actitudes de sujetos prioritarios en la incorporación laboral en el plano más cotidiano y extendido de la actividad laboral: jefes de equipo, compañeros y trabajadores con capacidades diferentes. También registra y aprende de la perspectiva de un conjunto de directivos y gerentes, cargos intermedios, sindicatos y entidades mediadoras. Se visitaron, asimismo, dos estaciones de servicio de la red abanderada.

El análisis de unos y otros datos, a la luz del conocimiento disponible en materia de inclusión de personas con capacidades diferentes y gestión de la diversidad, así como del debate con equipos de Recursos Humanos y la Dirección de Repsol permite identificar y sopesar posibles errores cometidos, acierto en las actuaciones así como iniciativas de mejora, que se plantean en los distintos capítulos.

La aproximación contó con los puntos de vista de distintos departamentos, sociedades, puestos de trabajo, así como una muestra significativa de ubicaciones territoriales.

El informe se estructura en las siguientes secciones:

Capítulo 3: El Plan de Inclusión: impulsores y contexto, datos de plantilla y principales actuaciones

Capítulo 4: Itinerarios de inserción: pasos, aprendizajes y pautas de acierto

Capítulo 5: Consideraciones finales y transversales

El liderazgo de hombres y mujeres en distintos ámbitos de la compañía, desde la Dirección a los profesionales de Recursos Humanos, hasta gestores de estación de servicio, han dado la medida de establecer la cohesión social y el reconocimiento de la diversidad humana como ejes de un negocio con sentido y viabilidad en el siglo XXI. Los cambios en

la cultura de empresa requieren constancia y mejora continua en las prácticas, aspectos que enmarcan y a los que busca contribuir el presente Libro Blanco.

Nos adentramos con Repsol en territorio pionero, al menos en nuestro país, en el que por otra parte son cada vez más las PYMES, como grandes empresas quienes, no sin dificultades y respuestas innovadoras también, integran el talento de las personas con discapacidad. Como afirman Pin y Gallifa (2008: 20) respecto al aprendizaje y acierto en la gestión de la diversidad, "La tarea no es sencilla: se trata de un fenómeno muy reciente y no existe un cuerpo teórico y empírico acumulado suficientemente consolidado como para ofrecer recetas generales de aplicación. Es necesario acudir al ejemplo y las buenas prácticas de empresas que han decidido de forma más o menos consciente dar ese paso hacia la diversidad como fuente de eficacia, de generación de riqueza y de reputación".¹

¹En el momento en que concluye la elaboración del presente Libro Blanco, Repsol obtuvo el Premio Empresa y Sociedad 2009, cuyo propósito es reconocer las mejores actuaciones empresariales en el ámbito de la integración social de las personas desfavorecidas. En la modalidad de Discapacidad, el galardón recae en Repsol por el trabajo que lleva haciendo desde 2005, siendo la compañía del Observatorio de Empresa y Sociedad que más empleo directo ha creado en términos absolutos, además de contar con dos estaciones de servicio certificadas en Accesibilidad Global. (Servimedia, 13/02/2009).

3_El Plan de Inclusión de trabajadores con capacidades diferentes: impulsores y contexto, datos de plantilla y principales actuaciones



Trabajador de Repsol Lubricantes y Especialidades en su puesto de trabajo

3.1_Introducción

“La magia del proyecto es que las grandes barreras se han convertido ahora en los grandes motores”.

(Pérez-Picarzo, Marisol, entonces RRHH Campsared).

Los inicios del Plan de Integración de personas con capacidades diferentes en Repsol parten de la inquietud y voluntad comprometida de un conjunto de directivos en el ámbito de RRHH y de Marketing Europa y más concretamente Campsared, cuyo conocimiento directo de la discapacidad en el entorno familiar les llevó a considerar la posible incorporación exitosa de trabajadores con capacidades diferentes en estaciones de servicio. Esta voluntad, en sintonía con otros factores, ha posibilitado la puesta en marcha de un conjunto de actuaciones que en el espacio de tres años han incrementado de forma sustancial la plantilla de trabajadores con capacidades diferentes.

Gracias a ese proceso, la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes es ya una realidad patente en Repsol, aunque con diferencias entre las empresas del Grupo. Se trata de un proceso que corresponde evaluar para afianzar y mejorar la práctica, identificando errores, aciertos y oportunidades.

En el presente apartado se tratarán los puntos de partida del Plan con un sentido tanto cronológico como de fundamentación. Se plantean dos contextos del Plan: el hecho de la diversidad en nuestra sociedad, que incluye las capacidades diferentes, y las exigencias legislativas en materia de inserción laboral e igualdad de oportunidades. De la atención a los inicios se desprende el valor de aprender de las experiencias afianzadas y con trayectoria. Entonces fue, entre otras, el Centro Especial de Empleo GUREGAS. Hoy Repsol cuenta con áreas de negocio y enclaves específicos que pueden servir como referente de aprendizaje en la integración y gestión de la diversidad en los funcionamientos. Por su parte, la elaboración del Proyecto Social Hortaleza, con el asesoramiento de entidades expertas como Fundosa Social Consulting, significó un diálogo y aplicación de soluciones concretas de integración y accesibilidad universal. Se apunta asimismo la estrategia del Plan en el marco de valores de Repsol y en su atención a "la manera" de alcanzar los objetivos, esto es, en los procedimientos éticos en la gestión de negocio y en el contexto de la sociedad actual.

El capítulo analiza, por otra parte, los resultados efectivos de incorporación en plantilla de trabajadores con capacidades diferentes, destacando las principales tendencias y características del proceso. Asimismo, se ofrece una síntesis de las actuaciones que han posibilitado el alcance de las incorporaciones en estos últimos años.

3.2 Factores de contexto e impulsores del Plan

El compromiso y determinación del equipo directivo, la convicción en la posibilidad de incorporar a personas con capacidades diferentes en Repsol, se basa en los siguientes principios:

- La búsqueda de una empresa que sea reflejo de la sociedad del siglo XXI.
- El marco ético de Repsol y el valor que la compañía atribuye a la manera en que se alcanzan los objetivos.
- La exigencia legislativa en materia de incorporación laboral de personas con capacidades diferentes (cuota de reserva de puestos de trabajo prevista en la LISMI).

El proyecto aúna la voluntad de combinar en todo momento rentabilidad y responsabilidad corporativa. Supone una apuesta firme por la gestión de la diversidad en la empresa, como elemento favorecedor de la competitividad y del respeto por los derechos de la persona.

3.2.1 ¿Por qué apostar por la inclusión?: el hecho de la diversidad en las capacidades

“Cada vez más compañías europeas están adoptando estrategias de diversidad e igualdad, no sólo por motivos éticos y legales sino también por los beneficios de negocio que esperan alcanzar. Entre los más importantes de estos beneficios se encuentran una capacidad de contratación y retención de empleados mejorada entre un rango más amplio de trabajadores con alta cualificación, mejoras en la imagen y reputación corporativas, mayor innovación y oportunidades de marketing más amplias”.

European Commission (2005): The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities: 3.

La diversidad es una condición inherente a la humanidad, pues cada persona es un ser original y único. La diversidad es un valor importante, que enriquece a la sociedad y a sus organizaciones, pues aporta diferentes puntos de vista, experiencias, conocimientos, sensibilidades y formas de resolver los problemas. La diversidad estimula la innovación y la creatividad, y permite tomar mejores decisiones, con una visión más completa. La diversidad es, por tanto, un valor competitivo, una realidad y un desafío de cohesión, que toda empresa responsable y consciente debe potenciar y aprender a gestionar.

La discapacidad forma parte de las diferencias que se dan entre las personas: capacidades diferentes, diferencias en los “funcionamientos”, en las habilidades y en las formas de acceder y usar los bienes, servicios y entornos.

Las capacidades diferentes tienen una importante presencia en nuestra sociedad. De acuerdo con los datos más recientes²:

- El número de personas con discapacidad en España asciende aproximadamente a 4,12 millones de personas (aproximadamente el 9% de la población), de las que 3,85 millones viven en hogares y 0,27 millones en residencias, centros y hospitales. En uno de cada cinco hogares vive una persona con discapacidad.
- Hay alrededor de 1,47 millones de personas con discapacidad en edad de trabajar, lo que supone un 4,9% de la fuerza potencial de trabajo de nuestro país.
- El 40,7 % de la población española tiene más de 45 años, la edad a la que la incidencia de la discapacidad comienza a crecer significativamente.

² Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia (EDAD, INE, 2008). Avance de Resultados. Elaboración propia.

- El 16% de los españoles en edad de trabajar tiene más de 55 años, y el 11,4% de los españoles en edad de trabajar de más de 55 años tiene discapacidad. Ello implica que es cada vez más probable que una empresa tenga empleados con discapacidad o que sus empleados adquieran algún tipo de discapacidad durante su estancia en la empresa. Muchos de estos empleados tienen habilidades y experiencia que no tiene sentido perder.
- El número de personas mayores de 65 años supera ya los 7,5 millones. Conforme avanza la edad, crece la proporción de personas que presentan discapacidad.
- Según el Plan Nacional de Accesibilidad, al menos un 40% de la población se beneficia directamente de la accesibilidad universal de los entornos.

La enorme diversidad en las capacidades funcionales de las personas es una realidad que ha de ser tenida en cuenta en todo el ciclo de producción de bienes, prestación de servicios y construcción e implementación de entornos, tanto en su concepción, como en su desarrollo y en su mejora. Esta exigencia de pensar en esta diversidad como un eje en los procesos de diseño se basa en criterios de:

- Derechos fundamentales de la persona. Cumplimiento normativo en materia de "igualdad de oportunidades y no discriminación".
- Alcance de mercado (personas con discapacidad y mayores), combinando los enfoques convergentes de "diseño para todos" y respuesta a necesidades especiales.

La consideración de la diversidad como factor competitivo supone un importante cambio en la cultura empresarial. Una estrategia empresarial respetuosa con la diversidad y orientada a ponerla en valor tiene los siguientes efectos positivos:

- Permite aprovechar la ventaja competitiva de la diversidad: creatividad, innovación, estímulo y aprendizaje mutuo.
- La experiencia en accesibilidad y adaptaciones que requieren los trabajadores con capacidades diferentes preparará a la organización para responder a todos como personas individuales.
- Mejora del clima laboral y orgullo de pertenencia a la empresa.
- La empresa conocerá mejor las necesidades de sus clientes con diversidad en los funcionamientos, con discapacidad.
- Mejora en la imagen de la organización como empleador y como proveedor de servicios.

- Contribuye, en suma, a construir una empresa mejor y más rentable: más accesible, más humana, más eficiente, ante la plantilla, los clientes y la sociedad.

En este sentido, cabe afirmar con Pin y Gallifa (2007), que “el gran reto radica, sin duda, en ser capaces de pasar de la aceptación a la gestión. La primera etapa en el camino hacia la gestión de la diversidad ha sido básica y esencial: luchar contra la discriminación, estableciendo un suelo legal que determine unos mínimos y que promueva la inclusión de diferentes colectivos en el mercado laboral en condiciones de igualdad. El trabajo en esta línea, aunque debe ser constante, está en gran parte completado. Una vez conseguida la inserción, la siguiente etapa del camino se refiere a la gestión, es decir, al desarrollo e implantación de nuevas culturas organizativas que no sólo toleren la diversidad, sino que cuenten con las herramientas adecuadas para extraer el máximo beneficio de esta diversidad”. El presente Libro Blanco pretende contribuir a un mejor sistema de incorporación y gestión de la diversidad vinculada a las capacidades diferentes en Repsol.

3.2.2. Inclusión laboral: la exigencia legislativa

Las personas con discapacidad son iguales en derechos, y a los poderes públicos corresponde velar por la igualdad de oportunidades ante el empleo y el apoyo a la inclusión laboral. La Constitución española establece en su artículo 49 que “Los poderes públicos realizarán una política de previsión, tratamiento e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que prestarán la atención especializada que requieran y los ampararán especialmente para el disfrute de los derechos que este título otorga a todos los ciudadanos”, dentro de los cuales debe situarse, entre otros, el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión y oficio, y a la promoción a través del trabajo.

Esta garantía legal se traduce en dos normas de referencia:

- La Ley 13/1982 de Integración Social de los Minusválidos (LISMI), que regula las obligaciones de las empresas en relación con el empleo directo de personas con discapacidad (empleo de un número de personas con discapacidad no inferior al 2% de la plantilla para todas las empresas de más de 50 trabajadores).
- El Real Decreto 364/2005, por el que se regula el cumplimiento alternativo con carácter excepcional de la cuota de reserva en favor de los trabajadores con discapacidad (medidas alternativas al cumplimiento de la cuota de reserva del 2%).

La LISMI estableció en su artículo 38.1 que “las empresas públicas y privadas que empleen un número de trabajadores fijos que exceda de 50 vendrán obligadas a emplear un número de trabajadores minusválidos no inferior al 2 por 100 de la plantilla”. Esta cuota redundante en la generación de **empleo directo** de las personas con capacidades diferentes en la empresa.

Por su parte, la aplicación de **medidas alternativas** se producirá cuando se reconozcan situaciones de excepcionalidad por parte de la Administración que motiven una especial dificultad para incorporar trabajadores con discapacidad a la plantilla de la empresa. Para la obtención del certificado de excepcionalidad, se debe presentar la solicitud de medida alternativa ante el INEM o los Servicios Públicos de Empleo de las CCAA, adjuntando un contrato con un Centro Especial de Empleo. También se admite un compromiso de prestación de servicios.

La Administración expedirá un certificado acreditativo cuando:

- Los Servicios Públicos de Empleo no puedan atender a las ofertas de empleo para trabajadores con discapacidad presentadas o bien sean éstos los que renuncien a esta oferta.
- Las empresas acrediten la existencia de razones organizativas, técnicas o económicas que dificulten la incorporación de con discapacidad a sus plantillas.

Las medidas alternativas contempladas por la ley comprenden:

1. Compra de bienes a un centro especial de empleo o a un trabajador autónom con discapacidad.
2. Contratación de servicios a un Centro Especial de Empleo o a un trabajador autónomo con discapacidad.
3. Donación o patrocinio de actividades de inserción laboral y creación de empleo a favor de personas con discapacidad a fundaciones o asociaciones de utilidad pública cuyo objeto social sea, entre otros, las formación profesional, la inserción laboral o la creación de empleo de las personas con discapacidad.
4. Constitución de un enclave laboral.

Posteriormente la disposición adicional trigésima novena de la Ley 66/1997, de 30 de diciembre (RCL 1997, 3106 y RCL 1998, 1636), de Medidas fiscales, administrativas y del orden social, y más tarde la disposición adicional undécima de la Ley 50/1998, de 30 de diciembre (RCL 1998, 3063 y RCL 1999, 1204), del mismo título que la anterior, dieron nueva redacción al artículo 38.1 de la Ley 13/1982, de 7 de abril (RCL 1982, 1051; ApNDL 9798), de Integración Social de Minusválidos, introduciendo como novedad:

- Que la reserva de un 2% de puestos de trabajo a favor de las personas con discapacidad resulta de aplicación a las empresas con más de 50 trabajadores, sin la necesidad de que éstos sean fijos.
- La posibilidad de que, excepcionalmente, sea autorizable el cumplimiento de la reserva con la adopción de medidas alternativas.

Además de estas disposiciones, existe un amplio catálogo de textos que se refieren a la relación entre la discapacidad y el trabajo. Los poderes públicos disponen, además, un conjunto de facilidades y apoyos, en especial de tipo fiscal, hacia los empleadores, incluyendo deducciones en la cotización de la Seguridad Social, o subvenciones de distinto tipo, tanto cara a la contratación como a la adaptación, si fuera preciso, de los puestos de trabajo.

Por otra parte, la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de Oportunidades, Accesibilidad Universal y No Discriminación de las personas con discapacidad (LIONDAU) incorpora a nuestro ordenamiento jurídico el principio de **accesibilidad universal**, entendida como la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible. De acuerdo con la ley, el principio de accesibilidad universal presupone la estrategia de «diseño para todos» y se entiende sin perjuicio de los ajustes razonables que deban adoptarse.

3.2.3_ "La manera de hacer las cosas": marco de valores y visión estratégica de Repsol

"Los beneficios éticos de la responsabilidad con la discapacidad (disability confidence) son el componente central de la acción de negocio. El comportamiento ético no es un añadido y no debería entrar en conflicto con la estrategia, aspectos comerciales y otros del negocio.

Algunos argumentarán que tratar a la gente con claridad y ética (fairly) es por sí mismo fundamental para el negocio -a menos que la gente se sienta valorada, su compromiso puede verse afectado de manera que puede resultar en un desempeño insuficiente- así, en muchos sentidos, los argumentos de justicia social y negocio pueden ser complementarios".

(Chartered Institute for Personnel Development, The business case for diversity, 2005 Keeping pace with changing societal values).

(Employers' Forum on Disability, Realising potential: Disability Confidence builds better business <http://www.realising-potential.org/six-building-blocks/ethical/>).

El Plan de Integración de Personas con Capacidades Diferentes impulsado desde 2005 se encuentra en plena sintonía y coherencia con el marco de valores de Repsol, con su visión estratégica como empresa. Cabe encontrar la expresión pública de estos compromisos en su portal repsol.com, que destaca en el área "Nuestra Visión", el siguiente reto:

"Ser un referente en la Sociedad, fomentando un nuevo modelo de convivencia social comprometido y solidario, apostando por la igualdad de oportunidades".

Así como:

"Queremos ser una empresa admirada en los ámbitos en los que actuamos: Reconocida en ellos, por el alto valor añadido, la excelencia en la gestión empresarial, la cultura organizacional y la calidad de su management".

A su vez, se exponen cuatro valores éticos como guía de las acciones y comportamientos, un camino para construir la confianza mutua tanto dentro de la compañía y como hacia todos los stakeholders:

- **Integridad:** Comportamiento intachable, alineado con la rectitud y la honestidad.
- **Transparencia:** Información adecuada y fiel de lo que se hace. Una información veraz y contrastable.
- **Responsabilidad:** Asumir responsabilidades y actuar conforme a ellas.
- **Seguridad:** Alto nivel de seguridad en procesos, instalaciones y servicios, prestando especial atención a la protección de los empleados, contratistas, clientes y el entorno local.

Tal y como queda reflejado en sus compromisos públicos, Repsol se compromete a evitar posibles prácticas discriminatorias en sus modelos de gestión y a favorecer la diversidad en todas sus actividades. Los informes de Responsabilidad Corporativa reflejan asimismo esta orientación hacia el reconocimiento, la incorporación en plantilla y gestión de la diversidad, incluyendo las capacidades diferentes:

"Repsol YPF entiende la diversidad como una fuente de importantes ventajas competitivas, dado que enriquece capacidades y proporciona perspectivas innovadoras en los procesos de toma de decisiones, en los modelos de gestión de la compañía y en el modo en que ésta se enfrenta a los nuevos retos sociales y del negocio.

Promover la diversidad y la no discriminación a través de la incorporación de personal local, de la contratación de personas discapacitadas o de la igualdad entre hombres y mujeres, permite también a Repsol YPF mejorar su reconocimiento en la sociedad y en los mercados y sirve para reforzar el compromiso y el orgullo de pertenencia de todas las personas que trabajan para la compañía.

Repsol YPF sigue avanzando en la implantación de medidas para asegurar la igualdad de oportunidades en toda la organización".

(Repsol, Informe de Responsabilidad Corporativa, 2006).

Desde la Dirección de Repsol se plantea con claridad la insuficiencia de alcanzar objetivos, para destacar la relevancia que adquiere la manera en que se obtienen. Pascual Olmos, Director de Marketing Europa indicaba ya en las jornadas de concienciación y sensibilización celebradas en 2006 bajo el lema "Capacidades diferentes, energías diferentes" cómo son sólo sostenibles las sociedades, incluyendo la empresa del siglo XXI, que llegan a encontrar el equilibrio entre la justicia y la eficacia. La sociedad contemporánea es diversa, en términos étnicos, religiosos, y también, de capacidades o funcionamientos. El acierto en la incorporación de esta diversidad de las capacidades en la empresa es un requisito para su viabilidad e interacción con el entorno. En este sentido, la cohesión social y la inclusión de la diversidad se convierten en valores fundamentales para Repsol.

Para pasar de los valores a la práctica, la perspectiva desde la cual "*lo importante no es qué consigues en tu negocio sino cómo lo consigues*" (Entr. Pérez-Picarzo, M., entonces Gestora RRHH Campsared), se integra en el **método de Gestión por Compromisos**. Este método, aplicado a los profesionales y cargos fuera de convenio, considera en los procedimientos de retribución no sólo los objetivos alcanzados sino los aspectos de responsabilidad social y enfoque ético de la compañía. La incorporación de la diversidad en las capacidades se convierte así, a través de este método de gestión, en un objetivo para un conjunto de profesionales y responsables en Repsol, quienes a su vez han de transmitir dichos criterios a sus equipos de trabajo.

Con vistas a promover estos valores en la práctica profesional de responsables y cargos intermedios, en consonancia con el método de Gestión por Compromisos, se celebraron las jornadas de concienciación "Capacidades diferentes, energías diferentes" en 2006.

Aunque los criterios de gestión de la diversidad se aplican ya en el método de gestión y retribución, y la Dirección cuenta con un compromiso firme en la materia que es apreciado en todos los niveles de responsabilidad de Repsol, puede resultar oportuno evaluar la consideración efectiva de estos valores de manera efectiva a través de este sistema.

3.3 Los inicios del Plan de Integración: GUREAK y el Proyecto Social Hortaleza

Aun contando con la convicción personal de la Dirección General de RRHH y de Marketing Europa y las exigencias legales correspondientes, la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes a la lógica ordinaria de la organización suponía en 2005 un cambio importante, por la novedad e inexperiencia en la inclusión y gestión con este perfil de trabajadores. Por la sensibilidad del negocio y con vistas a plantear una estrategia fundamentada y de acierto, los primeros pasos consistieron en una toma de contacto y aprendizaje de experiencias en funcionamiento en el sector de las estaciones de servicio gestionadas por trabajadores con capacidades diferentes, el asesoramiento por expertos

a la hora de formular el Proyecto Social Hortaleza, así como el seguimiento de las primeras incorporaciones de trabajadores con capacidades diferentes, a través de empleo con apoyo, en las tiendas Sprint ciudad.

3.3.1 Aprender de estaciones gestionadas por trabajadores con capacidades diferentes: GUREAK

En el cuarto trimestre de 2005 se visitaron experiencias en marcha en el campo de las estaciones de servicio gestionadas por trabajadores con capacidades diferentes. En concreto, se tomó contacto con las estaciones atendidas por GUREGAS, una sección del Centro Especial de Empleo GUREAK, las cuales demostraban en la práctica cómo personas con capacidades diferentes podían desempeñar con éxito las funciones laborales que demandaba Repsol, en concreto en su red de estaciones de servicio. Como afirma Gloria Iglesias, parte del equipo de RRHH de Campsared: *“Lo primero que hicimos fue intentar conocer el mundo en que nos íbamos a mover [...] Gureak para mí ha sido un referente porque ha sido un espejo para ver que hacen ellos. Es otro tipo de negocio porque es un CEE... hay algunas diferencias... pero bueno, la similitud, lo que es el trabajo, el equipo, es lo que cuenta [...] Vimos, in situ, que era una realidad que personas con capacidades diferentes pueden desempeñar el trabajo”* (Entr. Iglesias, G., RRHH Campsared). En esta misma perspectiva se visitaron estaciones de lavado atendido en Barcelona (APDSH).

GUREGAS y el Grupo GUREAK:

Referente industrial en la integración de las capacidades diferentes

El Grupo GUREAK, Centro Especial de Empleo, fue creado en 1975 por iniciativa de Atzegi, Asociación guipuzcoana en favor de las personas con discapacidad intelectual. El objetivo de Gureak fue y sigue siendo la integración social de este colectivo a través de la inserción laboral. Su plantilla ha pasado de cerca de 300 operarios en el inicio de su actividad hasta más de 3.500 en la actualidad. Este crecimiento paulatino ha sido posible a través de la diversificación de productos y servicios, la distribución de centros de trabajo en distintos puntos del territorio y la incorporación de distintos perfiles de personas con discapacidad, física y sensorial, además de cognitiva. Los primeros pasos de GUREAK en el mundo empresarial se dieron en la subcontratación industrial en el sector de la automoción, electrónica e inyección de plástico. Hoy GUREAK comprende cinco empresas y más de 20 plantas industriales, que incluyen áreas tecnológicas de innovación.

GUREGAS atiende cinco estaciones de servicio en Gipuzkoa y colabora en el funcionamiento de otras tres en Bizkaia y Navarra. Ofrece servicios integrales que incluyen hotel, túneles de lavado, lavado a mano de interiores, lava-mascotas, tienda, cafetería, etc.

GUREGAS Carburantes S.L. tiene una plantilla de más de 100 personas trabajando de lunes a domingo y ofreciendo en muchos de sus centros un servicio de 24 horas.

<http://www.grupogureak.com/index.php>

Las gasolineras gestionadas por GUREGAS cuentan con una tradición histórica. La toma de contacto permitió asimismo un primer análisis de puestos de trabajo y adecuaciones (por ejemplo, contar con sistemas de alarma luminosos para trabajadores con limitaciones auditivas) que se aplicarían luego en Campsared.

Este aprendizaje inicial a partir de experiencias afines en negocio y consideradas exitosas es sin lugar a dudas una de las prácticas que conducen a la mejora de la propia organización. Hoy día Repsol cuenta con experiencias internas que ilustran caminos de acierto para la incorporación y gestión de las capacidades diferentes entre unas y otras áreas de negocio. El presente Libro incluye, como botón de muestra, un acercamiento concreto a la estación de servicio de Alberto Aguilera, que ofrece, desde la pequeña escala, líneas de aprendizaje en la voz de sus protagonistas.

La comparación de prácticas ("benchmarking") con otras empresas y planes de inclusión constituye una de las actividades que garantizan la innovación y mejora continua.

3.3.2. El Proyecto Social Centro Hortaleza y las estaciones accesibles: aplicación de soluciones en colaboración experta

Un punto de arranque en la integración de las capacidades diferentes en Repsol fue elaboración, en 2005, del Proyecto Social Centro Hortaleza, en colaboración con Fundosa Social Consulting y WORK POINT, para la creación de un Proyecto Social concursado por el Ayuntamiento de Madrid. Como proyecto preliminar incluiría un Centro de Formación, una estación de servicio en un entorno protegido y un Centro de Lavado.

La preparación del proyecto Centro Hortaleza supuso una relación estrecha de asesoramiento con entidades especializadas y líderes en este ámbito, que permitió plantear cuestiones e interrogantes prácticas acerca de la integración efectiva de las capacidades diferentes en la empresa y diseñar soluciones concretas y adecuadas a Repsol, incluyendo asuntos como la accesibilidad universal y la adaptación de puestos de trabajo.

La estación de servicio Hortaleza prevé la contratación de trabajadores con distintos perfiles de discapacidad, física, sensorial o psíquica. Se plantea, de acuerdo con la filosofía de los CEE, como un primer paso, a través del empleo protegido, para la integración posterior de estos trabajadores en las estaciones de servicio de la red, en trabajo ordinario y normalizado.

La estación de servicio protegida plantea asimismo una gestión de la estación en la que el 100% de los expendedores vendedores son trabajadores con capacidades diferentes.



Plano del Centro Social Hortaleza

El Proyecto incluye un **Centro de Formación/EESS**, con las siguientes características:

- Formación para la integración laboral de personas sin y con alguna discapacidad física, psíquica o sensorial.
- Plantilla compuesta por personas sin y con alguna discapacidad.
- Utilización por parte de Asociaciones/ONGs dedicadas a la formación de personas con capacidades diferentes.

Las instalaciones estarán exentas de barreras arquitectónicas, tanto para empleados como para potenciales clientes.

La combinación de la estación de servicio "protegida" y del Centro de Formación se han concebido como un paso de aprendizaje y prácticas para una mejor integración y desempeño en el negocio de las estaciones de servicio de la red normalizada.

El proyecto fue adjudicado por el Ayuntamiento de Madrid en 2006, aunque todavía se encuentra en espera de licencias para el inicio de las obras.

Desde esta línea y enfoque se han construido y puesto en funcionamiento el **Proyecto social Móstoles** y **Eco Zaragoza** (Valdespartera). Ambas son las dos únicas estaciones de servicio de España Certificadas por AENOR en "Accesibilidad Global" UNE 170.001.



Certificado AENOR "Accesibilidad Global" UNE 170.001-2

Los expendedores-vendedores que gestionan ambas estaciones tienen capacidades diferentes y han participado en un curso de formación ocupacional de 155 horas sobre cómo trabajar en equipo y relación con clientes con movilidad o comunicación reducida.

Las estaciones de Móstoles y Valdespartera concretan un "saber hacer" en materia de accesibilidad adquirido en la compañía, una preparación para acometer con solvencia proyectos similares:

"Así Repsol aprende a construir gasolineras adaptadas, nos permitirá hacer Hortaleza y construir las que queramos emprender" (Herrero Tapia, C., Subdirector de Planificación y Evaluación).

3.3.3 Recapitulación

La Dirección de Repsol inició en 2005 los primeros pasos del Plan de Incorporación de personas con capacidades diferentes, en consonancia con su marco valorativo y visión estratégica global.

A través de los conocimientos adquiridos a partir de la visita al CEE GUREGAS/GUREAK y de otros centros de entidad más limitada situados en Barcelona y dedicados al lavado automático en túnel, y de la concepción y preparación del Proyecto Social Hortaleza, con asesoramiento de interlocutores expertos, se contrastó la viabilidad de integrar las capacidades diferentes desde una visión empresarial, más allá de la mera responsabilidad corporativa.

Esta comparación de prácticas, incluyendo tanto la propia experiencia como la de otras organizaciones se presenta como una de las garantías para el afianzamiento de la incorporación y gestión de la diversidad de capacidades en la compañía.

3.4_Las capacidades diferentes en la plantilla de Repsol: dinamismo global y diferencias por sociedad

La incorporación de personas con capacidades diferentes en plantilla ha experimentado un incremento sustancial desde la puesta en marcha del Plan de Inclusión. Ofrece el dato más objetivable y directo del avance en este propósito. Se constata el dinamismo global, en el que adquieren especial impulso un conjunto de sociedades. El presente apartado expone y analiza esta tendencia y composición de la plantilla.

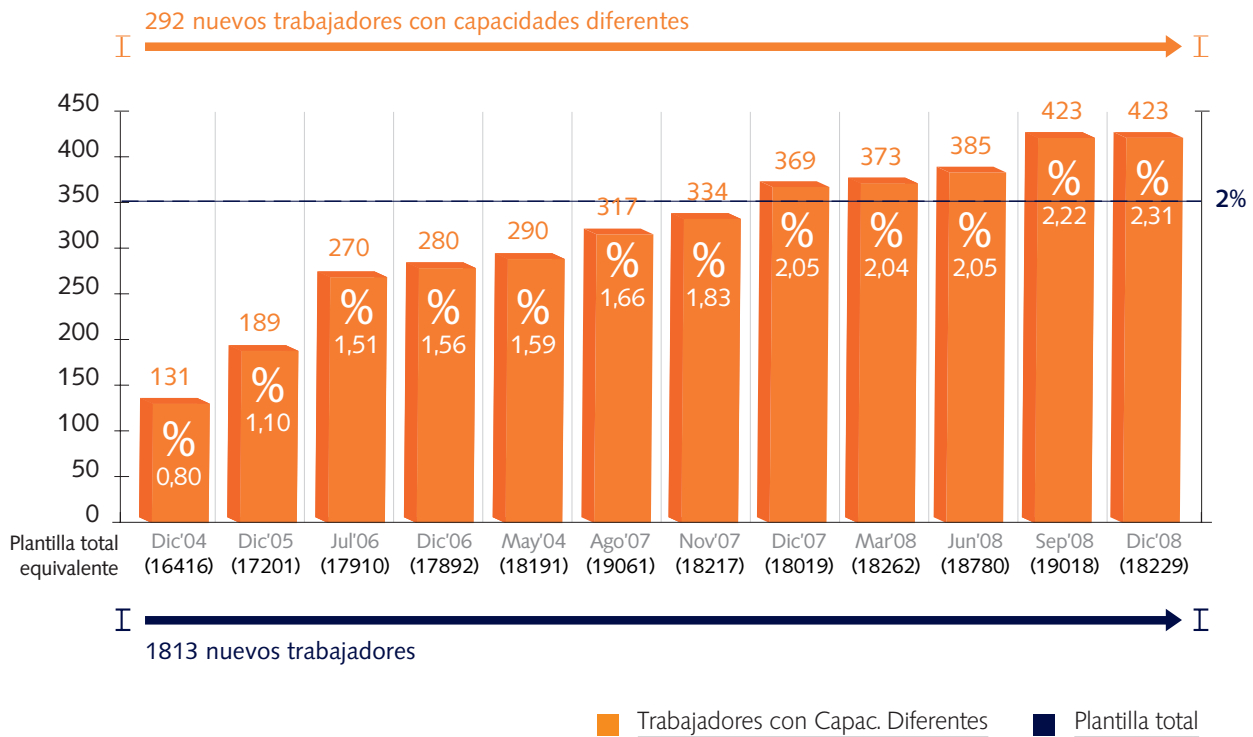
3.4.1_Evolución 2004-2008: una incorporación que supera el 2%

La plantilla de Repsol ha aumentado en los últimos cuatro años de manera sustancial en lo que a trabajadores con capacidades diferentes se refiere, tanto en términos absolutos como en proporción de las nuevas contrataciones.

En el período transcurrido desde diciembre de 2004 a diciembre de 2008, se ha pasado de 131 trabajadores con discapacidad en la plantilla global, el 0,80 por ciento de la misma, a 423 personas (348 por contratación directa, 75 por medidas alternativas), que suponen el 2,31% de la plantilla actual. En este período, la plantilla global de Repsol se ha incrementado en 1.813 nuevos trabajadores (un 11,04% respecto a los datos de diciembre de 2004), de los cuales 292 cuentan con capacidades diferentes, lo que supone el 16,10% de las nuevas contrataciones. De los 292 nuevos trabajadores con capacidades diferentes cabe diferenciar que 217 provienen de contratación directa (74,3%) y 75 de medidas alternativas (25,7%).

Si el número de trabajadores con capacidades diferentes se ha duplicado en estos tres años, la generación de empleo a través de Medidas Alternativas, impulsada por la Dirección de Compras y Contrataciones, ha registrado un crecimiento también elevado, teniendo en cuenta que con anterioridad a 2005 apenas se aplicaba este recurso.

Gráfico 1: Evolución del número de trabajadores con capacidades diferentes



Fuente: Repsol, Documentación interna. Elaboración propia

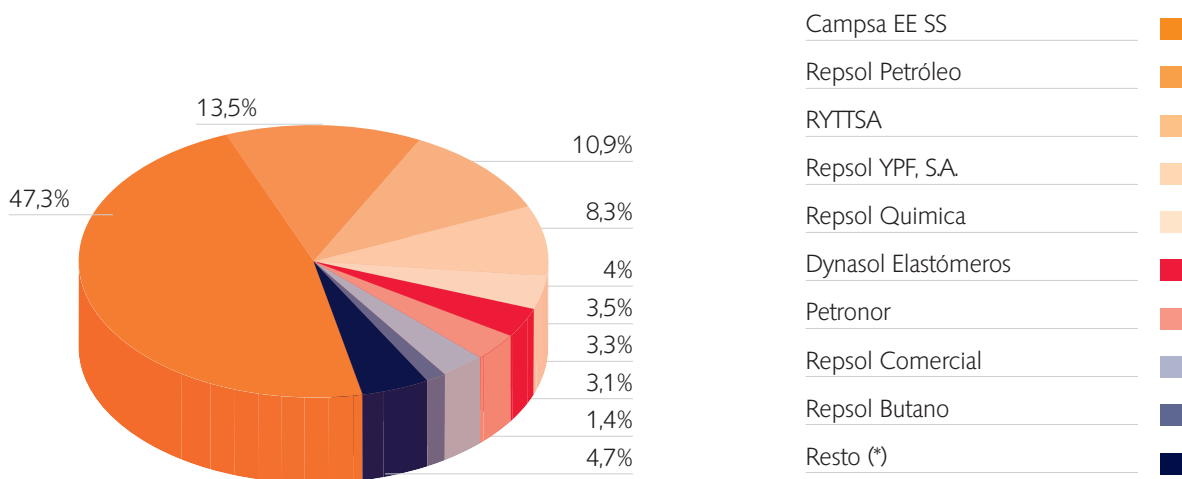
En cuanto al cumplimiento legal de contratación de trabajadores con capacidades diferentes, como cabe observar en el gráfico anterior, fue al finalizar 2007 cuando el Grupo Repsol España superó el 2% establecido en la legislación. Tal porcentaje de cuota que en el año 2004 se situaba en el 0,80%, fue incrementándose con una tendencia claramente positiva, que si bien durante el primer semestre de 2008 ha permanecido estable, a partir del segundo semestre ha vuelto a activarse.

18.229 personas integraban la plantilla total equivalente (fija más temporal) en Repsol España en diciembre de 2008. Con este número total de trabajadores en plantilla, de cara al cumplimiento del 2%, existe la obligación de contratar a 365 personas con discapacidad. Sin embargo, el número total de trabajadores con capacidades diferentes en el conjunto del Grupo Repsol España asciende a 423, lo que supone un 2,31% de la plantilla total.

3.4.2. Contribución y proporción de Trabajadores con Capacidades Diferentes según las Sociedades del Grupo

Al desglosar la asignación interna de los 423 trabajadores con capacidades diferentes a fecha de diciembre 2008, destacan las diferencias que se muestran en la contribución a este dato de las diferentes sociedades que componen el Grupo Repsol España. Como se aprecia en el siguiente gráfico, más de la mitad de estos trabajadores (200 trabajadores que suponen el 47,3%) provienen de Campsared. En términos absolutos, Repsol Petróleo, RYTTSA y Repsol, S.A. realizan una contribución también relevante, con 57, 46 y 35 trabajadores respectivamente, que suponen el 13,5%, 10,9% y 8,3% del total de trabajadores con capacidades diferentes de todo el Grupo. El resto de sociedades del Grupo hacen una aportación inferior al 6% del total de trabajadores con capacidades diferentes.

Gráfico 2: Contribución de cada sociedad según el número de trabajadores con capacidades diferente



(*) Resto de sociedades con una contribución inferior al 1% de contribución al Total de trabajadores con Capacidades Diferentes contratados en Grupo Repsol (España): Rylea, Solred, Repsol Exploración, General Química, Repsol Directo, Polidux, Solgas, Dynasol Gestión, RIPSA, Sesema, Noroil, Asfalnor y Cogesa.

Fuente: Repsol, Documentación interna. Elaboración propia

Teniendo en cuenta el total de plantilla equivalente en cada sociedad, hoy son nueve (sobre 22) las empresas en las que el porcentaje de personas con capacidades diferentes supera el 2% de la plantilla: RYTTSA, Dynasol Elastómeros, Dynasol Gestión, Solred, Campsared, Sesema, Noroil, Polidux y Repsol Comercial. En 2005, tan sólo RYTTSA superaba este mínimo legal.

Tabla 1. Proporción y Evolución de trabajadores con capacidades diferentes en las sociedades del grupo

Sociedad	2005			2008		
	Plantilla Total	TCD*	%	Plantilla Total	TCD*	%
RYTTSA	91	3	3,30%	102	46	44,99%
Dynasol Elastómeros	170	1	0,59%	188	15	7,97%
Dynasol Gestión	0	0	0,00%	13	1	7,69%
Solred	82	1	1,23%	111	4	3,61%
Campsared	5.891	95	1,61%	5836	200	3,43%
Sesema	0	0	0,00%	40	1	2,50%
Noroil	0	0	0,00%	41	1	2,44%
Polidux	152	2	1,32%	129	3	2,33%
Repsol Comercial	685	7	1,02%	632	13	2,06%
Repsol S.A.	1.686	7	0,42%	2092	35	1,67%
Repsol Petróleo	3.262	36	1,10%	3624	57	1,57%
Petronor	902	2	0,22%	1038	14	1,35%
Repsol Química	1.426	7	0,49%	1600	17	1,06%
Solgas	161	1	0,62%	97	1	1,03%
Repsol Directo	0	0	0,00%	226	2	0,88%
Rylesa	452	2	0,44%	436	3	0,69%
Repsol Butano	1.243	6	0,48%	997	6	0,60%
Repsol Exploración	496	5	1,01%	723	4	0,55%
Asfalnor	0	0	0,00%	5	0	0,00%
Cogesa	0	0	0,00%	4	0	0,00%
Estasur	52	1	1,91%	0	0	0,00%
Gasolube Madrid CLM	58	0	0,00%	0	0	0,00%
General Química	267	0	0,00%	214	0	0,00%
Hiniasa	59	0	0,00%	0	0	0,00%
RIPSA	68	0	0,00%	81	0	0,00%
TOTALES	17.201	176	1,02%	18.229	423	2,31%

Fuente: Repsol, Documentación interna. Elaboración propia

Los datos anteriores revelan la evolución positiva global de la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes de Repsol como Grupo, con especial impulso por parte de distintas empresas en el mismo, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Las empresas que aportan un mayor número de trabajadores con capacidades diferentes en términos absolutos son Campsared, RYTTSA, Repsol Petróleo y Repsol S.A., sin embargo, en términos relativos, sólo Campsared y RYTTSA superan el mínimo legal del 2%. Otras

empresas de menor tamaño han experimentado una incorporación apreciable, en términos relativos, de trabajadores con capacidades diferentes en su plantilla.

Aun considerando las diferencias de negocio, la experiencia adquirida por las empresas del Grupo más dinámicas en la incorporación y gestión de la diversidad de capacidades puede servir de estímulo a otras en el momento presente.

3.4.3_Datos por perfiles

Según datos facilitados por Repsol, a fecha de junio 2008, en términos de género, la gran mayoría de trabajadores con capacidades diferentes contratados son hombres (86%), frente al 14% de mujeres.

En cuanto a la tipología de puestos, seis de cada diez trabajadores con capacidades diferentes son expendedores o vendedores, dada la alta aportación de empleo a trabajadores con capacidades diferentes proveniente de Campsared. En segundo lugar se encuentra el puesto de administrativo, que es ocupado por uno de cada diez trabajadores con capacidades diferentes dentro del grupo. El resto de profesiones, como técnicos, operadores, encargados, conserjes, alcanzan una presencia inferior al 7%.

En términos globales del grupo, el tipo de contrato revela gran estabilidad entre estos trabajadores, pues en torno al 75% disfrutaban de un contrato fijo, frente al 25% de eventuales. Este dato varía significativamente entre las diferentes empresas. Concretamente la proporción de contratos fijos es inferior respecto a la media del grupo en CAMPSA Estaciones de Servicio, S.A., Petróleos del Norte, S.A., R. COMERCIAL DE P. P. SA, Repsol Directo, S. A. y Repsol S.A. En el resto de compañías todos los trabajadores con discapacidad están contratados con la modalidad indefinida.

3.4.4_ "Afloración" y contratación

A raíz de la campaña llevada a tal efecto, un número significativo de trabajadores de Repsol han "aflorado" como trabajadores con discapacidad, tramitando y/o presentando el certificado administrativo correspondiente. De manera específica, entre la plantilla actual de trabajadores con capacidades diferentes en Campsared, consta que 25 trabajadores, uno de cada diez, formaba parte de la empresa ya con anterioridad. La gran mayoría de ellos (21 trabajadores) afloraron en 2005 con la campaña de concienciación, el resto han sido casos de afloración sobrevenida durante estos años.

3.4.5. La generación de empleo a través de Medidas Alternativas

La generación de empleo de trabajadores con capacidades diferentes a través de la contratación de servicios a Centros Especiales de Empleo (CEE) es una iniciativa relativamente re-

ciente en Repsol y, al igual que la contratación directa, ha registrado un avance notable en este período. Concretamente, es en diciembre de 2005 la primera vez que se registran datos de plantilla procedentes de Medidas Alternativas: en aquel momento ascendían a 13 los empleos equivalentes generados a través de compras y contrataciones a Empresas calificadas CEE. Un año después ese dato se duplicó, alcanzando los 26 trabajadores, y a finales de 2007 se volvió a duplicar el número de trabajadores en plantilla llegando a los 57 empleados. El año 2008 se ha cerrado con un total de 75 empleos equivalentes de trabajadores con capacidades diferentes procedentes de compras y contrataciones a Empresas CEE.

El importe de las compras realizadas por Repsol a CEE asciende a más de un millón de euros. Los 75 puestos de trabajo cubiertos a través de las Medidas Alternativas en este año representan el 18% sobre el total de los 423 empleados con capacidades diferentes contabilizados por la compañía.

Desde la Dirección de Compras y Contrataciones se fomenta la contratación de servicios a CEE para todo el negocio que Repsol gestiona en España. Dicha estrategia implica un amplio abanico de Unidades de Negocio en las que se materializa la acción de estas Medidas Alternativas, como Refino, Química, Marketing Europa, GLP, Corporación (Entr. Pedraza, J. J., Gerente Compras Generales España).

El tipo de actividad que se demanda a los CEE puede dar respuesta a distintas necesidades planteadas por los diferentes negocios. Entre estas actividades y productos se cuentan servicios y puestos laborales de ordenanza, recepcionista, teleoperador, servicios de limpieza, jardinería, manipulación de documentos, artículos promocionales, consumibles de informática, etc.

Las compras y contrataciones de bienes y servicios a Empresas CEE suelen realizarse, generalmente conjugándose el binomio importe y ámbito geográfico:

- Adjudicación directa.
- Adjudicación mediante concurso, invitando únicamente a Empresas CEE (al menos a 3).

Esta forma de trabajar en la función de Compras y Contrataciones del Grupo Repsol pone de manifiesto su responsabilidad en la contribución, a través de medidas alternativas, al cumplimiento de la LISMI.

3.4.6. Recapitulación

En suma, la plantilla de Repsol ha experimentado un aumento sustancial de los trabajadores con capacidades diferentes, pasando del 0,8% en diciembre de 2004 a un 2,31 por ciento en diciembre de 2008. Como parte de este dinamismo global, 9 sobre 22 de las sociedades que integran el Grupo superan la cifra del número 2% (tan sólo una cumplía este mínimo

legal en 2004). Las empresas que cuentan con mayor número de trabajadores con capacidades diferentes en plantilla (Campsared, RYTTSA, Repsol Petróleo y Repsol S.A.) también alcanzan porcentajes notables en términos relativos, aunque también otras empresas de menor tamaño han conocido un impulso destacable en la contratación de estos trabajadores. La generación de empleo indirecto a través de la compra de bienes y servicios a Centros Especiales de Empleo ha registrado también un crecimiento notable en las prácticas de la compañía en estos años, pasando de 13 empleos equivalentes en 2005 a 75 en 2008.

El principal reto actual consiste en la consolidación en el empleo, no tanto en el crecimiento en número. Se ha dado una incorporación efectiva, en especial en determinadas sociedades del Grupo. La idea de la Dirección y de los responsables –cargos intermedios–, así como de los representantes sindicales, consiste en que la experiencia forme parte normalizada de la gestión de recursos humanos de la compañía, parte integrada del negocio. Entre las iniciativas puestas en práctica para la incorporación de estos trabajadores se cuentan los contratos a tiempo parcial y, todavía en fase piloto, fórmulas de flexibilidad organizativa que facilitan la conciliación, como el teletrabajo.

El afianzamiento en el empleo y desarrollo profesional, así como la extensión a distintas áreas de negocio, destacan entre las necesidades percibidas por los responsables entrevistados en Repsol.

El siguiente apartado sintetiza los hitos de actuación que han posibilitado este logro en incorporación laboral.

3.5_Las distintas vertientes de actuación: hitos hacia una empresa inclusiva

3.5.1_Introducción

La incorporación de trabajadores con capacidades diferentes requiere un conjunto de acciones de soporte, tanto en materia de accesibilidad de entornos como en los procesos de selección, formación y concienciación de la plantilla para responder a la gestión de la diversidad funcional. Como parte del Plan de Integración e incluso ya desde 2004, se han puesto en práctica actuaciones en distintas vertientes, que en su mayor parte ofrecen resultados objetivables de mejora año tras año. Las líneas de actuación y avance se han impulsado en las siguientes áreas principales:

- Accesibilidad Web.
- Accesibilidad Arquitectónica.
- Análisis de puestos.
- Formación y concienciación.

Las actuaciones del Plan, así como los procesos de contratación de trabajadores con capacidades diferentes han sido posibles y se han llevado a cabo a través de acuerdos con diferentes organizaciones, tanto públicas como privadas, empezando por la representación sindical de Repsol. A continuación se exponen acciones de especial relevancia e hitos alcanzados en las distintas vertientes. El capítulo siguiente plantea un acercamiento a parte de estas actuaciones, desde la perspectiva de su papel en el proceso de inserción.

3.5.2. Accesibilidad Web

La accesibilidad a los contenidos y servicios que ofrece el portal corporativo de Repsol comporta ventajas entre las que cabe destacar:

- Garantía de que la comunicación llega al público más amplio, sin discriminaciones por motivos de discapacidad. El diseño pensado para las circunstancias más difíciles facilita, además, la consulta para la mayoría (por ejemplo, no exige especial destreza motriz o agudeza visual, lo que favorece a parte de la población mayor que, sin llegar a ser discapacitada, puede tener un pulso vacilante o vista cansada), en otros términos, "diseño para todos".
- Estabilidad de consulta desde dispositivos diferentes al ordenador. Al basarse en estándares, los contenidos resultan más estables de cara a la consulta por dispositivos en auge diferentes al ordenador: la pantalla de teléfonos móviles y PDA, con implantación en auge, así como, a medio plazo, navegables desde la Televisión Digital (lo que se viene a denominar "las tres pantallas").
- Mayor rapidez en la descarga de los contenidos, al evitar código innecesario.
- Compatibilidad con equipos tecnológicos obsoletos o de menor potencia. Al poder acceder a los contenidos, por ejemplo, sin necesidad de descargar imágenes.
- Mejor posicionamiento en buscadores, al indexar texto y enlaces correctos.
- Mejor preparación ante cambios tecnológicos, de portal o plataforma, al basar la programación en estándares.
- Cumplimiento con las disposiciones legales en materia de accesibilidad universal, que obligan a las entidades privadas a medio plazo.

Entre el compromiso social y la identificación de la mayor robustez y competitividad que supone una Web accesible, las actuaciones de Repsol en esta materia han sido constantes y sostenidas en el último cuatrienio, pasando de una Web no accesible a alcanzar grados de cumplimiento más que aceptables en el nuevo portal, sobre el que se mantiene

un plan de auditoría y mejora para el año 2009. La siguiente tabla apunta los principales hitos en este periodo.

Tabla 2. Principales actuaciones en materia de Accesibilidad Web

Año	Actuaciones
2004	<p>Auditoría de Accesibilidad al Portal web de Repsol, que incumple los estándares generalmente reconocidos, y es calificado como "no accesible".</p> <p>El equipo multimedia de Repsol inicia el rediseño de las principales páginas del portal de acuerdo a criterios de accesibilidad, para hacer posible su visualización desde distintos navegadores y plataformas.</p>
2005	<p>Contacto con el Consorcio World Wide Web (W3C) para recibir asesoramiento en materia de accesibilidad web, consulta desde distintos dispositivos (pda's, móviles), configuraciones, navegadores de voz y otras tecnologías.</p>
2006	<p>Desarrollo de un nuevo portal. Se incorporan por primera vez en el proceso de desarrollo las pautas de diseño web conforme a estándares del W3C, que son las bases de un diseño accesible. Un ejemplo de estas medidas es la programación con XHTML y CSS2 que separa los contenidos de su capa de presentación. Asimismo, a nivel editorial, también se introducen medidas para dotar de mayor accesibilidad al portal, como el etiquetado de imágenes mediante textos alternativos.</p>
2007	<p>En el marco de los tests periódicos con usuarios que realiza repsol.com, se presentó el portal a personas con capacidades diferentes. La investigación estableció que los resultados de la navegación por el portal eran "Parcialmente Satisfactorios".</p>
2008	<p>Se intensifican los contactos con W3C para obtener apoyo cara a la mejora en los niveles de accesibilidad web. Reunión de representantes de Comunicación Online y la DSI con el CEO del W3C, Steve Bratt.</p> <p>Durante 2008 se realiza un plan de acción y una nueva auditoría para evaluar los avances en el nuevo portal.</p> <p>Los niveles de cumplimiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A: 26,68% • AA: 31,22% • AAA: 32,93 % <p>Las conclusiones de la auditoría son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El portal presenta un fuerte trabajo en la adaptación de aquellos puntos básicos de accesibilidad (principalmente puntos técnicos, maquetación con capas, etiquetado de imágenes, etc). • El trabajo más costoso ya se ha llevado a cabo, actualmente faltaría afinar los aspectos más vinculados con la accesibilidad real.

3.5.3 Accesibilidad arquitectónica

La accesibilidad de los espacios consiste en su uso y aprovechamiento con la máxima autonomía personal y seguridad por todas las personas. El logro de espacios intuitivos, fáciles de usar y seguros constituye una ventaja para todos. Las actuaciones de Repsol en materia de accesibilidad arquitectónica piensan tanto en los trabajadores con capacidades diferentes y la plantilla como en los clientes que acuden a sus espacios públicos, en especial a las zonas de servicio.

El contar con trabajadores con discapacidad es, en este sentido, una garantía para conocer en la práctica las necesidades y soluciones en materia de accesibilidad universal y ofrecer a los clientes instalaciones amigables en este sentido. Este desafío, y en la medida en que se dan pasos, constituye sin duda una ventaja competitiva tanto en términos de negocio como de imagen social para la empresa (si es que pueden escindirse ambos aspectos).



Ejemplo de puerta accesible en una estación de servicio

“Seguir haciendo estaciones de servicio con accesibilidad, pero al final, la cuestión es que esto tiene que acabar, y acabará en que esto no sea noticia, que sea lo normal, un entorno normalizado. Al final es la integración plena normalizada, y en las estaciones de servicio lo mismo, queremos adaptarnos para que puedan venir clientes que no pueden ir a otras y en el fondo podemos pensar que es una oportunidad de negocio dando servicio a unos clientes que se puedan sentir más cómodos en nuestras estaciones de servicio que en otras. [...] Una rampa beneficia a cualquier persona que un día pueda tener un accidente y tenga que utilizar muletas, gente que venga con el carrito de un niño”.

(Carlos Herrero Tapia – Subdirector de Planificación y Evaluación).

La siguiente tabla recoge una síntesis de los principales hitos recorridos en los últimos años.

Tabla 3. Principales actuaciones en materia de Accesibilidad arquitectónica

Año	Actuaciones
2005	Se establece como objetivo a 3 años que los edificios de Repsol en Madrid cumplan los criterios de accesibilidad universal.
2006	<p>Auditoría de accesibilidad de las instalaciones de los siguientes centros: Edificios Castellana 278/280 (sede social), CTR Móstoles, y Centro de Proceso de Datos. Aplicación de las recomendaciones.</p> <p>Puesta en marcha de un sistema de gestión de la accesibilidad global para la nueva torre de Castellana, aunque finalmente se procede a su venta.</p> <p>El Ayuntamiento de Madrid adjudica a Repsol el proyecto concursado para la construcción del "Proyecto Social Hortaleza".</p>
2007	<p>Construcción de las estaciones de servicio de Móstoles (Madrid) y Valdespartera (Zaragoza) con el certificado AENOR 170001 de Accesibilidad Universal y una plantilla compuesta en su totalidad por trabajadores con capacidades diferentes.</p> <p>Aplicación de las recomendaciones indicadas en las auditorías realizadas en 2006 de los dos edificios propiedad de Repsol (Tres Cantos y CTR) y la sede social (Castellana, 278-280).</p> <p>Repsol tiene alquilado el EDIFICIO TUCUMÁN, considerado 100% accesible.</p>
2008	Se realizan las obras para la nueva sede de Repsol (Méndez Álvaro), contemplando criterios de accesibilidad universal en la construcción del edificio.

3.5.4. Análisis de puestos

Una de las oportunidades para la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes es la amplitud y variedad de puestos de trabajo en las distintas áreas de negocio del Grupo Repsol. El análisis de los puestos de trabajo, a través de un enfoque y método ergonómico, permite conocer bien sus requerimientos de competencia, conocimiento, capacidad, permite orientar y acertar en los procesos de selección, acogida del nuevo trabajador o trabajadora, así como en la gestión cotidiana y seguimiento de su desempeño laboral.

En 2006 Repsol concretó un proyecto de colaboración con Fundosa Social Consulting (Fundación ONCE) en el que se incluía el análisis de puestos de trabajo en todas las divisiones de negocio presentes en España, comenzando por las de Madrid. El análisis del puesto de trabajo sigue, en lo básico, los siguientes pasos:

- Realización de reuniones informativas con los responsables de las áreas de actividad de cada división.
- Entrevistas con gestores y jefes de equipo para conocer la actividad realizada en cada área.
- Observación de la actividad.

Como resultado se genera una ficha descriptiva del puesto de trabajo, sus requerimientos y perfil funcional necesario por parte del candidato (por ejemplo, hay puestos de trabajo que requieren del sentido de la vista, como el lavado de coches, o determinadas capacidades cognitivas, como la contabilidad o el simple manejo de dinero). El sentido de la ficha es apoyar la selección para el puesto, servir al jefe de equipo para adecuar las tareas asignadas al candidato y efectuar el seguimiento. Ofrecen, pues, una herramienta precisa para objetivar todo este itinerario.

“Lo que procuramos es que las fichas de lo que puede y no puede hacer un trabajador fueran muy sencillas, muy directas y de apoyo, que luego ya sobre la marcha te van a surgir muchas dificultades, y tienes que ir a la realidad de la persona, pero sirven como orientación”.

(Entr. Álvarez, F., FSC y Dir. Accesibilidad Fundación ONCE).

El análisis de puestos de trabajo permite identificar vacantes y preparar ofertas de trabajo que pueden desempeñar personas con capacidades diferentes. Como aspecto complementario, se elaboran, desde el departamento de Prevención de Riesgos Laborales **fichas de los candidatos seleccionados** con el perfil de las actividades que puede realizar sin restricciones y aquellas otras que no debe realizar. La previsión es que esta ficha acompañe al trabajador en su vida laboral y pueda servir a sus responsables de cara a orientar desde el conocimiento su incorporación, asignación de tareas y seguimiento.

La siguiente tabla recoge las actuaciones y resultados en la línea de análisis de puestos de trabajo.

Tabla 4. Principales actuaciones en análisis de puestos de trabajo

Año	Actuaciones
2006	<p>Arranque del proyecto de análisis de puestos de trabajo, que prevé la elaboración de fichas de requerimientos para los distintos puestos en el conjunto de las divisiones de Repsol en España, comenzando por las de Madrid.</p> <p>Se analizan los puestos de las siguientes divisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repsol YPF Tecnología (CTR). • RYLESA (CTR). • Repsol YPF Químicas (CTR). • Repsol YPF Químicas (Castellana 280). • Repsol YPF (Servicios Generales). • Estaciones de Servicio (Edificio Pórtico). • Direcciones Corporativas, Direc. Económico Administrativa y Dirección de Tesorería (Avda. Burgos). • Marketing Europa (Staff Edificio Tucumán). • RYLESA (Edificio Tucumán). • RYTSA. • Marketing Europa. Ventas directas y Aviación Mundial.
2007	<p>Continúa el análisis de puestos de trabajo en las siguientes divisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing Europa (Edificio Alvento). • Marketing Europa Estaciones de Servicio. • Repsol YPF Sistemas de Información (Edificio Tres Cantos). • Repsol YPF Dirección de Ingeniería (Edificio Albasanz). • Auditoría Corporativa (Edificio Agustín de Foxa). • Repsol Direcciones Corporativas (Castellana 278-280). • Repsol YPF. Servicio de Atención al Empleado (Edificio Cerro Castañares). • Repsol YPF (Servicios Generales) Castellana 278-280 (y resto de edificios).
2008	<p>Queda analizado el 100% de los puestos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing Europa. • Química (Oficinas Centrales y Centro Tecnológico). • Direcciones Corporativas. • Continúa el análisis de puestos de otras divisiones.

3.5.5 Formación ocupacional y concienciación

La formación relacionada con la inclusión de las capacidades diferentes en la empresa comprende dos vertientes:

- **Formación ocupacional** para trabajadores con capacidades diferentes. Su finalidad es prestar la preparación para el desempeño de las tareas requeridas. En el caso de trabajadores con discapacidad de tipo físico o sensorial, esta formación no difiere en lo básico respecto a las necesidades de otros trabajadores. En el caso de trabajadores con discapacidad intelectual, requiere adecuaciones de comprensión, apoyo por formadores laborales y un periodo de prácticas como transición al empleo (protegido u ordinario). El curso de formación ofrece también una oportunidad para que los candidatos preseleccionados conozcan el puesto de trabajo y sus exigencias, y por parte de la empresa, para conocer sus aptitudes y actitudes, como parte del proceso de selección.
- **Concienciación del resto de la plantilla.** La incorporación de trabajadores con capacidades diferentes supone para buena parte de la plantilla un cambio. Como tal, requiere una transformación en la cultura corporativa, en el reconocimiento del esquema de valores y visión empresarial, la toma de contacto con el ámbito de las capacidades diferentes y sus distintos perfiles, adquirir las claves adecuadas a cada responsabilidad profesional de cara al trato con las personas con capacidades diferentes. La toma de conciencia, ante un colectivo que para parte de la plantilla puede resultar ajeno (otros lo conocerán bien por la relación con familiares y amigos), y sobre el que penden prejuicios sociales que dificultan una apreciación equilibrada de la realidad, es por ello más necesaria. Esta formación y concienciación incluyó asimismo al equipo directivo.

Hay puntos en que estas dos líneas de acción formativa se cruzan, abriendo una oportunidad para preparar mejor la transición al empleo y la organización del equipo. La Dirección de Recursos Humanos de Marketing Europa/Campsared descubrió, tras distintos inconvenientes en procesos de incorporación al trabajo, la necesidad de que los gestores de estación de servicio conocieran de primera mano a las personas con capacidades diferentes antes de su asignación bajo su responsabilidad. Para dar respuesta a esta necesidad, desde 2006 los encargados y también compañeros de trabajo participan, como parte de las acciones de concienciación, en módulos de formación ocupacional del curso "Vendedor-Expendedor".

El módulo de concienciación y habilidades para los gestores directos, denominado "*Cómo trabajar con personas con capacidades diferentes*", de una duración de cuatro horas, permite que estos encargados conozcan las vivencias de las personas con discapacidad, la posición de la compañía con respecto a la contratación de personas con capacidades diferentes y, sobre todo, cómo integrarles en los equipos de trabajo conociendo experiencias similares en otros ámbitos. En el módulo participan los alumnos-candidatos con ca-

pacidades diferentes. Los mismos alumnos imparten un módulo semejante dirigido a una selección de compañeros de trabajo de las estaciones de servicio a las que son asignados. Esta toma de contacto facilita la asignación y acogida por ambas partes: nuevos trabajadores y encargados.

“Antes de finalizar el curso, la última semana, ya sabemos a qué estación de servicio va a incorporarse uno de los alumnos. Precisamente esa semana se organizan dos módulos formativos, uno se denomina: ‘cómo trabajar con personas con capacidades diferentes’ acuden los alumnos del curso y el encargado que va a tener a cada uno de ellos...y otro módulo que dura 4 horas y se denomina: “trabajar con personas con discapacidad” este curso lo reciben todos los chavales del curso y uno de los compañeros que trabajará con él en la estación de servicio”(que se va a ocupar de la acogida).

(Entr. Pérez-Picarzo, M., entonces RRHH Campsared).

Como se podrá observar en el capítulo siguiente, los integrantes de los grupos de discusión de jefes de equipo y compañeros manifiestan no haber participado en esta práctica formativa, que sin embargo demandan con claridad.



Curso de Formación Ocupacional de Vendedores-Expendedores, Zaragoza

Por otro lado, las entrevistas con interlocutores de Repsol en el ámbito de los RRHH y de las entidades mediadoras indican que se aplica la metodología de Empleo con Apoyo, mediante la cual los preparadores laborales informan a los compañeros sobre cualquier circunstancia especial que pudiera implicar el trabajo con una persona con capacidades diferentes. Sin embargo, los grupos de discusión manifiestan carencias en este tipo de acompañamiento e información.

Entre las actuaciones de formación y concienciación, merece destacarse la celebrada en 2006 (Madrid) "Capacidades diferentes, energías diferentes", en la que participaron en torno a 130 directivos y cargos intermedios de las distintas áreas de negocio y sociedades de Grupo. En la misma se expusieron las distintas vertientes del Plan por sus impulsores y expertos, así como, a través de talleres, se facilitó una formación más específica a los participantes sobre "adecuación de puestos de trabajo, temas de accesibilidad y lo básico sobre lo que es el trato a las personas con discapacidad" (Entr. Álvarez, F., FSC y Dir. Accesibilidad Fundación ONCE).



Jornadas Internas de Concienciación y Sensibilización sobre la integración de las capacidades diferentes, Madrid, 2006

También se celebraron jornadas internas con gestores de estaciones de servicio con trabajadores con capacidades diferentes a su cargo (por tanto, en el ámbito de Campsared), para el intercambio de experiencias, exposición de las dificultades encontradas y puesta en común de soluciones ante la nueva iniciativa. A la luz de la experiencia y necesidades percibidas por jefes de equipo, este tipo de intercambio de prácticas, dificultades y soluciones, en un contexto formativo-de concienciación, puede resultar muy favorable para la cualificación de los responsables ante la novedad que supone el trabajo con personas con capacidades diferentes, en especial ante determinados perfiles. También, el conocimiento de la mejor praxis, las experiencias exitosas que ya cabe identificar en Repsol.

Más allá de conceptos determinados o habilidades, en palabras de Fefa Álvarez, el objetivo de la formación...

"...no es que sepan tratar a las personas con discapacidad o que aprendan ergonomía, sino que se den cuenta de que las personas con discapacidad somos personas normales y que la clave de un buen resultado es que haya una buena adecuación del puesto a la persona en función de las demandas del puesto y las capacidades".

(Entr. Álvarez, F., FSC y Dir. Accesibilidad Fundación ONCE).

El reclutamiento es percibido como uno de los puntos menos fuertes del proceso de incorporación de trabajadores con capacidades diferentes, en especial en los momentos iniciales del Plan. En este contexto, la formación ocupacional, impartida por el Centro Formador de Repsol, ofrece una oportunidad para la toma de contacto con los candidatos, su selección inicial y el conocimiento, a través de la formación y la práctica, de sus cualidades para la adecuación a los puestos de trabajo convocados.

De hecho, los cursos de formación ocupacional son un incentivo, oportunidad de contacto y selección de candidatos y paso a la contratación. Marisol Pérez-Picarzo observa el cambio de actitud en los Delegados Territoriales de Campsared, que de las reticencias iniciales a la incorporación pasaron a llevar la iniciativa y el liderazgo desde la convicción que les aportó la práctica, solicitando la celebración de estos cursos en su ámbito territorial para proceder a nuevas contrataciones. Combinar la viabilidad de negocio con la responsabilidad social que implica la integración de capacidades diferentes supone para estos responsables un incentivo, y su iniciativa contribuye a la implantación del sistema de incorporación y gestión de las capacidades diferentes como una pauta regular de la compañía, más allá de liderazgos personales.

"España está dividida en 8 Delegaciones Territoriales. Los delegados eran la pieza clave en este Proyecto, debíamos ir de la mano y caminar juntos para que el proyecto se pusiera en marcha, tenían que estar convencidos y los inicios para todos no fueron fáciles. Entonces mirando hacia atrás, las grandes barreras son ahora grandes motores. Ahora te dicen 'prográmame un curso para el mes de abril porque me hace falta gente en esta época'. Ahora ellos son los que están muy proactivos. Es más, han participado y liderado explicando el proyecto, en muchas charlas. Creo que darles a ellos el liderazgo del proyecto en cada delegación ha sido también muy importante. Ya no depende de las personas que inicialmente impulsaron el proyecto la actitud y convencimiento cada uno... Los delegados en este camino han ido recogiendo los frutos de su trabajo y comparten contigo situaciones entrañables...en una ocasión te transmiten que reciben una carta de una madre de un chaval con discapacidad intelectual que ya está integrado, que ya es hijo y [...] se sienten bien consigo mismos, ven que su trabajo tiene una repercusión social".

(Pérez-Picarzo, M., entonces RRHH Campsared).

La siguiente tabla sintetiza las principales actuaciones en materia de formación ocupacional y concienciación de la plantilla.

Tabla 5. Principales actuaciones en formación ocupacional y concienciación

Año	Actuaciones
2006	<p>Se celebran 5 cursos de Formación Ocupacional "Vendedor-Expendedor" en A Coruña, Valencia, Madrid, Elche y Tarragona, en colaboración con entidades expertas en inserción laboral (PAI-DEIA, Fundosa Social Consulting-IVADIS, Fundosa Social Consulting -Atento-Manpower y Fundosa Social Consulting -IVADIS y Fundosa Social Consulting, respectivamente). Todos los asistentes que completaron el curso de formación fueron contratados.</p> <p>Se realizan asimismo acciones de concienciación y sensibilización, entre las que destaca la jornada "Capacidades diferentes, energías diferentes", dirigida a directivos y cargos intermedios.</p>
2007	<p>Continúan las actividades de formación ocupacional. Los cursos fueron impartidos por el Centro de Formación de Repsol Comercial con la colaboración de distintas entidades públicas o/privadas para la preselección de candidatos.</p> <p>Prosiguen las acciones de concienciación y sensibilización, con 5 sesiones de concienciación con un total de 130 asistentes pertenecientes a RRHH, Sindicatos, ISE (Instituto Superior de la Energía) y personal de Campsared.</p>
2008	<p>Las actividades de formación ocupacional mantienen un papel primordial en el plan de formación. En este año se clausuró también el curso "Empleado de Gasolinera" para personas con discapacidad intelectual, con el objetivo de posibilitar su incorporación a estaciones de servicio de la red abanderada.</p> <p>Para 2009 se planea organizar una jornada de sensibilización y concienciación dirigida a mandos intermedios y responsables de la organización de Marketing Europa.</p>

3.5.6 Acciones complementarias

Repsol y su Fundación⁴ llevan a cabo un conjunto de acciones complementarias a las señaladas, que se sitúan entre el compromiso y apoyo a las personas con capacidades diferentes y la concienciación, tanto interna como externa. Parte de ellas se sitúan en el ámbito de la formación y el empleo:

⁴Según se afirma en sus estatutos (2008), "La Fundación Repsol es expresión de la vocación de responsabilidad social corporativa del grupo Repsol YPF y, en particular, de su compromiso con la mejora sostenida de las sociedades en las que desarrolla sus actividades industriales y empresariales.

Con ese propósito la Fundación perseguirá fines de interés general de carácter cultural, así como otros de carácter social, medioambiental y científico, educativo y de fomento de la investigación".

- **Fundación TAMBIÉN:** Desde el año 2002, Repsol junto con la "Fundación También" viene desarrollando el proyecto "Programa de Ciclismo Adaptado", que tiene por objetivo lograr que todas las personas con algún tipo de discapacidad física, psíquica y/o sensorial tengan acceso a la actividad deportiva del ciclismo junto a familiares y amigos. Es un instrumento de integración social y una herramienta que aporta dosis de diversión e importantes beneficios físicos y psicológicos a personas con discapacidad. En 2009 la Fundación Repsol asume la gestión del proyecto.
- **BOBATH:** Desde 2003, Repsol patrocina a la Fundación Bobath en la puesta en funcionamiento de la Sala Snoezelen de estimulación multisensorial para niños con parálisis cerebral. A partir de 2006, Repsol apoya en una nueva iniciativa a esta Fundación, a través de un Convenio de Colaboración Empresarial, con el objetivo de organizar y desarrollar actividades de formación para la reinserción laboral de un grupo de jóvenes mayores de 18 años con parálisis y daño cerebral sobrevenido, que han concluido la educación básica obligatoria en el colegio de la Fundación Bobath o en la ESO, y que tienen capacidad para proseguir su Formación Profesional. Se trata de una experiencia innovadora en el sector de la educación y en el área de esta discapacidad específica, permitiendo que las personas afectadas de lesión cerebral accedan a una formación que les capacite para la reinserción laboral, hecho que hasta ahora era inconcebible por su grado de afectación. Repsol también colaboró con el proyecto Ruta Accesible para Todos, orientado a la adquisición de vehículos adaptados a las necesidades de los niños y jóvenes con parálisis cerebral, necesarios para facilitar el acceso al colegio de los alumnos de la Fundación Bobath. Desde el año 2009, este proyecto lo gestiona la Fundación Repsol.
- **Labor Tres AFANIAS:** Repsol patrocinó en el año 2006 el II torneo benéfico de golf de la Fundación Labor tres AFANIAS.
- **Special Olympics:** En el año 2006, la Compañía patrocinó los juegos Special Olympics que pretenden potenciar la integración de las personas con discapacidad intelectual.
- **Calendario Solidario 2008 Repsol:** Como una forma de rendir homenaje a los trabajadores de la empresa con capacidades diferentes, se editó el Calendario Solidario 2008, donde empleados con discapacidad junto con los pilotos de Repsol, participaron en el tributo "Campeones Repsol", mostrando su lucha diaria para superar barreras, agregando valor a la sociedad y desarrollándose como personas libres e independientes.
- **Arte Down:** Repsol adquirió en 2007 15 obras de artistas con capacidades diferentes provenientes de la galería on line ArteDown.com, para decorar sus nuevas oficinas del edificio Tucumán, en Madrid.
- **Fundación Claves de Arte: "Grand Tour: Arte y movilidad para personas con capacidades diferentes".** Repsol adquirió entre 2007 y 2008 24 obras de arte realizadas por

personas con discapacidad intelectual. Durante el año 2009 y con motivo de la Convención de Marketing Europa de Repsol se adquirieron 52 obras de pintura/collage de trabajadores con capacidades diferentes que se utilizarán para decorar las oficinas.

- **Fundación Universidad Carlos III Jornada de Empleo y Discapacidad:** Con el objetivo de compartir prácticas y experiencias en la gestión de la diversidad en la administración de organismos y empresas, Repsol participó como patrocinador principal en la II Jornada de Empleo y Discapacidad, celebrada en marzo de 2007 en la Universidad Carlos III (Madrid, España). Las jornadas constituyen un espacio de comunicación y debate donde se trataron las claves y líneas de acción, que desde diferentes ámbitos (Administración Pública, organizaciones y empresas) se están poniendo en práctica para una mejor integración socio-laboral de personas con capacidades diferentes. Este año 2009 se patrocinarán las III Jornadas desde la Fundación Repsol.
- **Acciones de sensibilización:** Visitas a Repsol de la Fundación Síndrome de Down. Visita al Centro Tecnológico Repsol del CRMF (Centro de recuperación de Minusválidos Físicos). Realización de tres Exposiciones de la Fundación Aprocor en nuestras oficinas.
- **Becas de Formación Superior:** Repsol participó en el 2008 como entidad colaboradora en un proyecto consistente en becar íntegramente a personas con discapacidad para que cursen Programas Superiores en el Instituto de Empresa y ESADE, con el objetivo de mejorar su formación a los efectos de propiciar su empleabilidad y el desarrollo de una exitosa carrera profesional.
- **Cooperación internacional:** La Fundación Repsol entregó en 2008 en las localidades de Erfoud y Hassi Labiad, al sureste de Marruecos, sillas de ruedas, muletas y triciclos adaptados para 200 personas con discapacidades severas.

3.5.7 Acuerdos de colaboración

El adelanto notable en la contratación de personas con capacidades diferentes y las actuaciones de soporte vinculadas tanto al análisis de puestos de trabajo y formación como a la accesibilidad universal (aplicada al entorno Web y al arquitectónico) se han podido llevar a cabo a través de acuerdos de colaboración con entidades públicas y privadas.

En primer lugar merece destacarse el compromiso sindical adquirido a través de los Acuerdos Marco firmados con los principales sindicatos con representación en Repsol (UGT y CC.OO.), tanto en 2005 como en 2008. El acuerdo prevé la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes como una de las líneas maestras en la gestión laboral de la empresa, contando para ello con el respaldo sindical. Además de este compromiso expresado por los sindicatos, sus líderes aprueban el impulso de la Dirección en la materia y el dinamismo que perciben en la práctica de contrataciones, que

cumple adecuadamente con los objetivos. En este sentido observan como desafíos presentes la integración de las personas con discapacidad en más empresas (se citan el Refino, Butano y Petroquímica) así como el desarrollo profesional. Además, consideran la iniciativa (tanto el Plan como el Libro Blanco) en estrecha afinidad con las políticas para la inclusión de colectivos en dificultad y de promoción de la igualdad (como en el género), como un aspecto más de la diversidad que comprende la plantilla, con la atención específica y actuaciones que requiere.

“Tenemos que ver qué pasa con las personas con discapacidad que llevan trabajando con nosotros dos o tres años, que son capaces y que no les hemos hecho desarrollo profesional. Igual que cualquier otro trabajador, les tenemos que preparar planes de carrera, planes de desarrollo para que pueda proyectarse”.

(Martínez Parras, R., Sección Sindical CCOO).

Por otro lado, Repsol cuenta con la aprobación por parte del Ministerio de Trabajo para el cumplimiento de la cuota del 2% en inclusión de trabajadores con discapacidad considerando el Grupo en su conjunto, en lugar de las empresas individuales que lo integran.

Más allá de estos acuerdos principales o “marco”, Repsol ha establecido un conjunto de **acuerdos y convenios de colaboración con distintas entidades mediadoras**, tanto públicas como privadas (empresas, fundaciones, asociaciones). Estos acuerdos se orientan en lo fundamental al conjunto de acciones relacionadas con la contratación de trabajadores con capacidades diferentes: las entidades adquieren compromisos relacionados con la preselección de candidatos, la formación, el empleo con apoyo (en especial en el caso de los trabajadores con discapacidad intelectual), la concienciación de plantilla y empresa, consultoría en materia de ayudas públicas, etc. El “Convenio Inserta” con Fundación ONCE comprende además actuaciones relacionadas con la accesibilidad universal de entornos, bienes y servicios, las “Medidas Alternativas” o la difusión y comunicación social.

Se menciona a continuación una síntesis de estos acuerdos:

- Agencia para el Empleo del Ayuntamiento de Madrid (Madrid).
- Fundación PAIDEIA (A Coruña).
- Centro de Recuperación de Minusválidos Físicos de Madrid (CRMF, Imserso).
- VADIS (Instituto Valenciano de Atención a los Discapacitados).
- APADIS (San Sebastián de los Reyes, Madrid).
- Fundación Privada Prevent (Barcelona).
- Labor 3 AFANIAS (Madrid).
- Fundación Síndrome de Down de Madrid (Madrid), Proyecto Stela.
- Fundación ONCE, a través de Convenio Inserta.

La red de apoyo de personas con capacidades diferentes es variada, tanto en propósito de las entidades como en especialización en un colectivo determinado o radicación territorial. Esta heterogeneidad o dispersión en comparación con los canales para contratar a población general puede suponer una dificultad para la selección y contratación de trabajadores con capacidades diferentes, tal como se desprende de las entrevistas realizadas y de las declaraciones públicas de los directivos y responsables del Plan en Repsol.

Esta dificultad respecto a la dispersión en las redes de "reclutamiento" es percibida también por otras empresas. Como aspectos favorables en la práctica y momento actual de Repsol cabe destacar:

- El "capital relacional" y actuación coordinada de Repsol con las distintas entidades, tanto de mayor alcance en funciones y territorio como, de manera simultánea, con asociaciones y organizaciones de carácter local.

"Porque yo creo que también es importante (aunque con Fundosa siempre vamos de la mano) no romper las redes locales. Es decir, si tú vas a hacerlo en Sevilla y en Sevilla está Fundosa, que la asociación de sordos de Sevilla vea que también se cuenta con ellos; que se sientan integrados en el proyecto de Repsol.... Yo creo que Fundosa ahí también actúa muy bien porque ella misma se nutre de asociaciones locales. Entonces ahí andamos muy coordinados todos. Fundosa abre y hace que todas las asociaciones puedan ser parte de esta selección".

(Iglesias, G. RRHH Campsared).

El actual posicionamiento e imagen de Repsol como empresa reconocida en la inclusión de la diversidad de funcionamientos, de capacidades. A esta imagen contribuyen tanto la práctica de contratación como las campañas comunicativas.



Ordenanzas de Repsol

3.6_Recapitulación y transición: la "rueda del éxito en la integración de personas con capacidades diferentes"

Entre los factores que explican el éxito del Plan de Incorporación de Personas con Capacidades Diferentes en el Grupo Repsol, destaca la iniciativa y determinación contrastada de la Dirección, proactiva en la puesta en marcha en primer lugar de aprendizaje a partir de experiencias afines y formulación de proyectos estratégicos. La colaboración con entidades expertas permitió también entender la viabilidad de combinar responsabilidad social y negocio en la inclusión de trabajadores con diversidad de los funcionamientos.

Los requerimientos legales en materia de inclusión laboral resultan convergentes con los valores y la estrategia de la compañía. Los datos objetivos de plantilla indican el dinamismo en la generación de empleo tanto directo como por contratación de servicios a otros CEE de personas con capacidades diferentes, superando el mínimo legal. Tal avance de la inclusión no hubiera sido posible sin la aplicación de un conjunto de actuaciones en distintas líneas convergentes que hacen de Repsol, año a año, un espacio más accesible tanto en el entorno digital como arquitectónico. La integración efectiva de trabajadores con capacidades diferentes en la plantilla garantiza, además de ser resultado, buenas condiciones de accesibilidad universal, tanto para el conjunto de la plantilla como para los clientes. El análisis de puestos de trabajo, paso previo para el acierto en la selección, así como las acciones formativas, tanto ocupacionales como de concienciación ante distintos colectivos de la plantilla, resultan fundamentales para la implantación efectiva del cambio en la cultura organizativa, de los equipos y personas, que implica la estrategia. Contempladas en conjunto, las actuaciones indican un sentido de transversalidad, coherencia y continuidad que corresponde a la gestión exitosa de la diversidad en la organización.

El Acuerdo Marco con la representación sindical de Repsol, que asume como propio el Plan, válida y facilita la aplicación del mismo en el conjunto de la plantilla. Los acuerdos y convenios con otras entidades públicas y privadas han posibilitado contar con su asesoramiento y apoyo en funciones básicas como son la preselección, formación y acompañamiento en el itinerario laboral de parte de estos trabajadores.

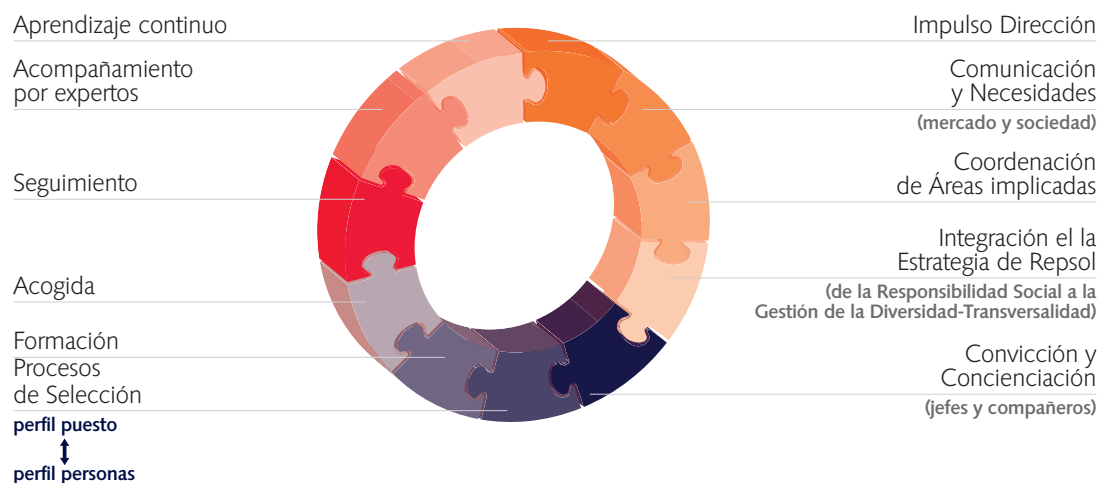
El desafío actual consiste en afianzar los resultados alcanzados mejorando el sistema de gestión, a través de la identificación de pautas de acierto y posibles errores. Aunque se aprecia la sistematicidad y aprendizaje organizativo, a veces la celeridad en los cambios supone desajustes en la inclusión de trabajadores con capacidades diferentes en los espacios y equipos concretos de trabajo. Las actitudes sociales predominantes en torno a la discapacidad, aunque han cambiado en los años recientes, persisten como barrera en la percepción y recelo iniciales ante estas personas, ante estos trabajadores. Habiendo observado estos desajustes en las primeras etapas del estudio, se planteó un enfoque de

grupos de discusión para detectar la experiencia de los actores principales en el desempeño del trabajo cotidiano de la compañía: jefes de equipo, compañeros y trabajadores con capacidades diferentes.

La siguiente sección expone con brevedad las imágenes y percepciones respecto al plan de inclusión por parte de los distintos actores, para establecer a continuación el itinerario de pasos, con las actuaciones y recomendaciones en cada uno de ellos, que dan lugar a la inclusión y desarrollo laboral. Antes se plantea, como ejercicio de atención y reflexión, la "rueda virtuosa de la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes", esto es, el conjunto de factores de los cuales depende el logro del proyecto.

La "Rueda del éxito en la Integración de personas con capacidades diferentes"

A partir del conocimiento de Repsol y la propia investigación para elaborar el Libro Blanco se formula la "rueda del éxito en la Integración de Personas con Capacidades Diferentes", esto es, la combinación de factores y condiciones de posibilidad y logro de una inclusión exitosa. Se aplica como modelo analítico del Plan, sus resultados, aciertos y fallos posibles combinando tanto datos objetivables como la percepción de los actores.



Rueda del Éxito en la Integración de Personas con Capacidades Diferentes

El diagrama presenta una rueda formada por un conjunto de factores que combinados conducen al acierto en la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes en la plantilla y afianzamiento de la iniciativa:

1. El apoyo e impulso de la Dirección.
2. La comunicación e identificación de necesidades con el entorno: mercado y sociedad.
3. La coordinación de las áreas implicadas, en los distintos niveles de la compañía.
4. La integración de la incorporación y gestión de la diversidad por capacidades diferentes en la estrategia principal de Repsol: combina dimensiones de responsabilidad social y de negocio, y presenta una estrecha afinidad en requerimientos de innovación organizativa con los otros colectivos "minoritarios" (mujer, pertenencia étnica, religiosa, etc.). De ahí la lógica de su inclusión actual en el Comité de Gestión de la Diversidad.
5. La convicción y concienciación de la plantilla, en especial de jefes de equipo y compañeros.
6. Procesos de selección adecuados, basados en el conocimiento tanto de las demandas del puesto de trabajo, su adaptación, como de las aptitudes y actitudes de los candidatos. Se basa en redes de reclutamiento amplias y cualificadas. Ha de incluir conocimiento del lugar de trabajo, además del puesto, para acertar en la asignación (tiempo y ratio).
7. Formación, en las dos vertientes, ocupacional y de concienciación-adquisición de habilidades.
8. El acierto en la asignación y acogida, con la preparación de candidato, responsable directo y entorno laboral próximo.
9. El seguimiento, tanto de las trayectorias individuales y del equipo como del Plan de actuaciones, en un sentido más amplio
10. El acompañamiento por expertos en los distintos ámbitos dinamizados (accesibilidad universal, empleo con apoyo, etc.)
11. El aprendizaje continuo, tanto de la propia experiencia como a través de la comparación de prácticas ("benchmarking"), para mantener la creatividad, innovación y mejora fundamentada de las actuaciones y el sistema de gestión organizativa.

4_Itinerarios de inserción: pasos, aprendizajes y pautas de acierto

4.1_Introducción

El presente capítulo plantea un recorrido por los distintos pasos del ciclo de incorporación laboral y desarrollo profesional de una persona, trabajador con capacidades diferentes, en Repsol. La redacción combina elementos diagnósticos y propositivos, que parten tanto de las entrevistas, de los grupos de discusión celebrados con jefes de equipo, compañeros y trabajadores con capacidades diferentes, de la observación y documentación interna, el conocimiento de las mejores prácticas en la materia y de la reflexión con interlocutores de Repsol. Se articula en los siguientes epígrafes:



Estación de servicio Arturo Soria, Madrid

- Preámbulo:
Imágenes del Plan de Integración de Trabajadores con Capacidades Diferentes.
- Selección y contratación de personal.
- Formación ocupacional.
- Formación de la plantilla: concienciación.
- Transición al centro de trabajo y sistema de acogida.
- Consolidación en el empleo: seguimiento y apoyo.
- Promoción y desarrollo profesional.
- La influencia de las actitudes y estereotipos en la inserción laboral.

A título de síntesis gráfica, el siguiente diagrama representa los pasos sucesivos del itinerario de inserción laboral, afianzamiento en el empleo y desarrollo profesional, así como los factores transversales del proceso.

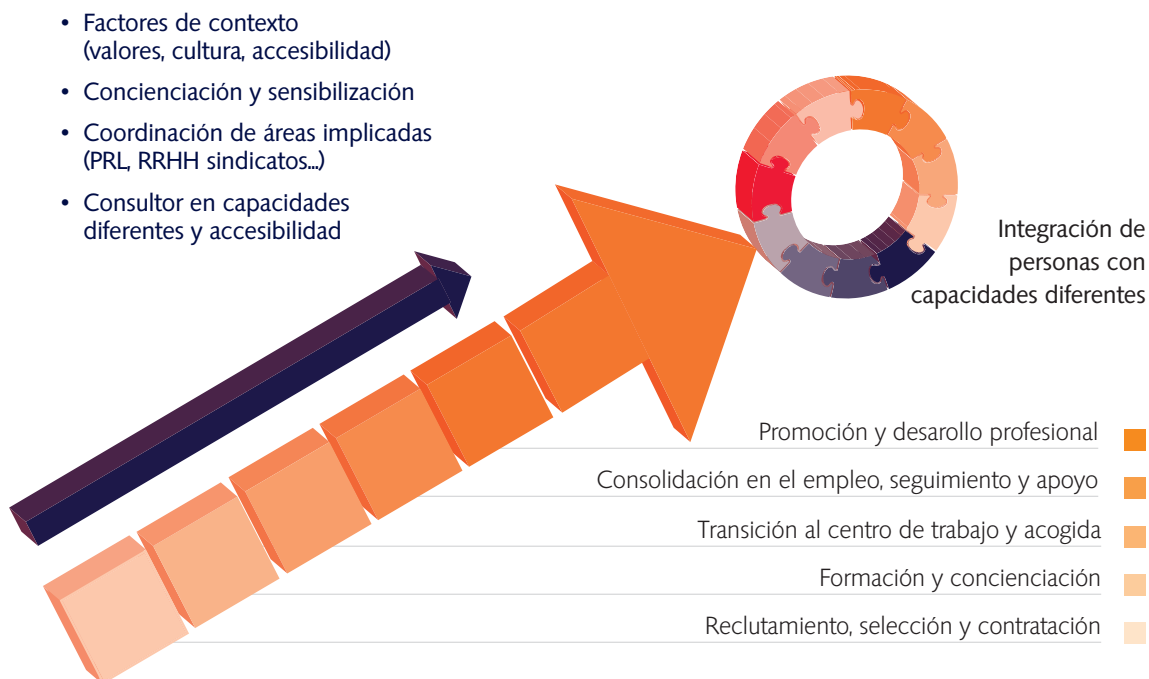


Figura 1: Pasos del itinerario de inserción y factores transversales

Por último, se incluye un caso de buena práctica en la experiencia de Repsol: un acercamiento a la estación de servicio de Alberto Aguilera, 9, Madrid, como ilustración parcial de los contenidos anteriores.

4.2 Preámbulo: Imágenes del Plan de Integración de Trabajadores con Capacidades Diferentes

La decisión de Repsol de apostar por la integración en su plantilla de personas con capacidades diferentes surgió en el año 2005, a través de un impulso determinado desde la Dirección, en especial en áreas de la compañía como Marketing Europa y dentro de este negocio, Campsared. Se promovió la puesta en marcha de procesos de formación y contratación de personas con diversos perfiles de capacidad diferente en colaboración con fundaciones y organizaciones orientadas hacia este objetivo, y un conjunto de actuaciones en materia de accesibilidad y análisis de puestos laborales, según se indicó en el capítulo anterior.

El cambio en la cultura organizativa y en las prácticas laborales que supone la integración de trabajadores con capacidades diferentes desafía los conocimientos habituales hasta hace unos años, las rutinas asentadas en las distintas áreas, desde las direcciones de negocio o Recursos Humanos, a la Prevención de Riesgos Laborales, o la misma organización cotidiana en una estación de servicio u oficina. Se trata de una novedad, de un proceso dinámico en implantación, ante un colectivo, además, objeto tradicional de desconocimiento y prejuicio. Con las cautelas que requiere el presente acercamiento cualitativo a distintos profesionales y perfiles de responsabilidad en la plantilla, a través de un juego de entrevistas, grupos de discusión y observación participante, permite detectar valoraciones coincidentes y también posiciones diferenciadas ante el Plan de Integración.

Entre los aspectos coincidentes, el conjunto de la plantilla de Repsol reconoce la iniciativa pionera de la Dirección y su decisión firme de integrar a los trabajadores con capacidades diferentes en la organización. Los profesionales en el plano de la coordinación (de RRHH, Prevención de Riesgos Laborales, Planificación) han asumido el impulso de esta inclusión en respuesta a la sociedad de la que Repsol forma parte. Por distintos motivos, las percepciones del Plan y de los procesos de inclusión de trabajadores con discapacidad tienen distintas visiones en la plantilla, en especial entre los jefes de equipo en estaciones de servicio o en oficina.

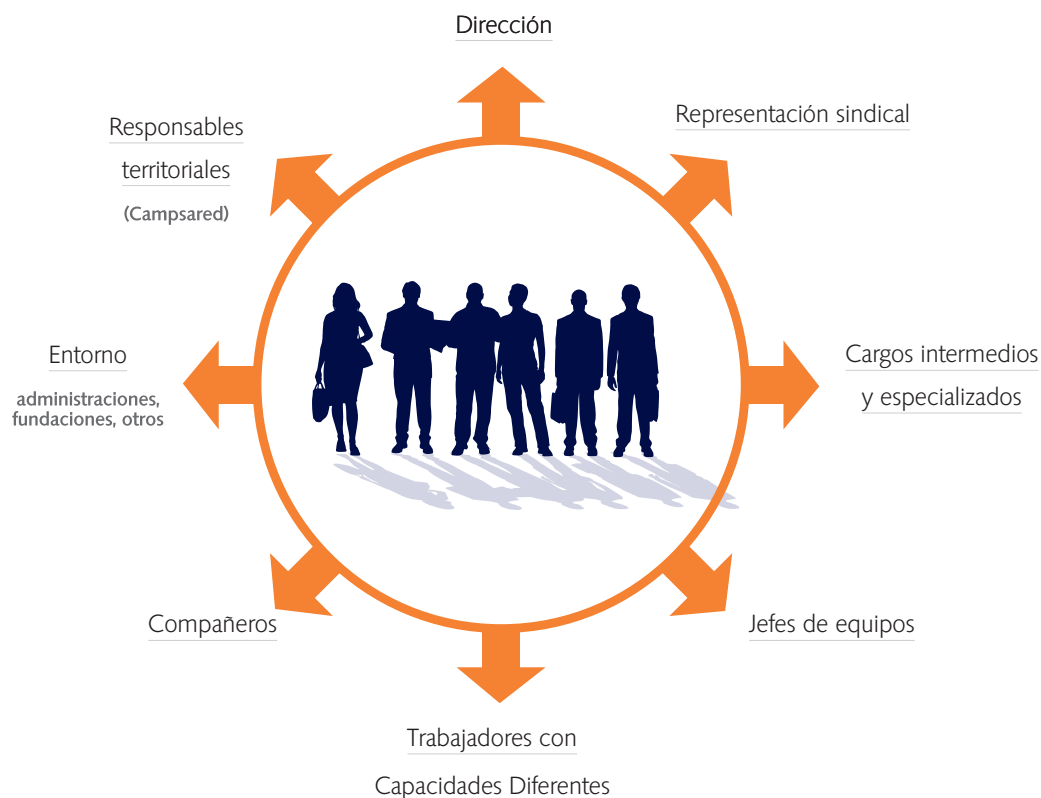


Figura 2: Actores involucrados en la integración de trabajadores con capacidades diferentes

4.2.1 Recursos Humanos: un giro copernicano en la lógica de contratación

Por su papel en la compañía como puerta de entrada y coordinador laboral interno en la organización, el departamento de Selección es uno de los que más de cerca ha vivido y está experimentando, desde un sentido creativo e innovador, el Plan.

Desde su Dirección, la visión y percepción del plan en el ámbito de la selección de personas adquiere una valoración claramente positiva, que transmite la actitud del cambio en la organización. Un cambio motivado por la integración de personas con capacidades diferentes pero con un trasfondo mayor, genérico: la diversidad en la compañía:

“La marca de Repsol como empleador en el mercado laboral: hay una serie de atributos que nosotros desde el área de empleo queremos reforzar, entre los que están la igualdad de oportunidades, tal como está publicado en nuestra Web y forma parte del espíritu general de las personas que llevan a cabo la selección. Con lo cual, de manera permanente estamos intentando lanzar mensajes a la sociedad de que Repsol es una empresa que favorece la igualdad de oportunidades entre sexos, personas con capacidades diferentes, nacionalidades, y que apostamos por la diversidad como criterio general”.

(Entr. Rojas, P., Subdirectora de Selección).

Esta percepción del plan viene apoyada por tres pilares fundamentales que lo sustentan:

1. Cumplimiento de la ley.
2. Responsabilidad social y viabilidad de negocio: “Ya somos más parecidos a la sociedad de lo que éramos antes” (Entr. Rojas, P., Subdirectora de Selección).
3. Estrategia de Recursos Humanos para el aprovechamiento del talento que proviene de la diversidad, y la preparación para los cambios personales en las capacidades que todos podemos experimentar, considerando la plantilla actual de Repsol:

“No se puede en una situación de mercado laboral, renunciar al talento que tiene el 10% de la población, es un lujo que no nos podemos permitir”.

(Entr. Rojas, P., Subdirectora de Selección).

“Todo este esfuerzo da una perspectiva positiva porque a cualquiera de nosotros puede sobrevenirnos una enfermedad”.

(Entr. Dabouza, S., Técnico de Selección).

El plan ha sido asumido en el departamento, aplicado en la práctica, significando un giro de 180 grados en la lógica de la contratación: *"ha sido un cambio de mentalidad enorme... para ser un reflejo de la sociedad"* (Entr. Rojas, P., Subdirectora de Selección). El plan supone un giro en la "forma de seleccionar". Con anterioridad se procedía a seleccionar según un patrón estándar de perfil, filtrando para lograr la uniformidad:

"...estábamos acostumbrados a incorporar lo mismo, por ejemplo, dentro del plan de nuevos profesionales, gente de la misma edad, todos altos, rubios, guapos, con todo tipo de habilidades, con un potencial estupendo...".

(Entr. Rojas, P., Subdirectora de Selección).

Este proyecto ha supuesto *"abrir la mente para enriquecernos de la diversidad"* (Entr. Rojas, P., Subdirectora de Selección) y ha implicado también la coordinación con otras áreas, como servicios médicos, que antes seguía la práctica inversa: detectar y descartar precisamente a estas personas.

Esta percepción y práctica del plan incluye la preocupación por la difícil contratación de personas con capacidades diferentes con un nivel formativo alto que puedan ocupar puestos de mayor cualificación, según se observará en el epígrafe acerca del reclutamiento:

"Lograr que las personas con discapacidad se incorporen a una variedad más amplia de puestos, la identificación de personas con un nivel de estudios mayor, yo creo que es algo en lo que tenemos que seguir trabajando".

(Entr. Rojas, P., Subdirectora de Selección).

4.2.2. Prevención de Riesgos Laborales, Seguridad e Higiene Industrial

Desde el departamento de Prevención de Riesgos Laborales, el plan de integración de personas con capacidades diferentes ha significado un reto notable desde el punto de vista técnico y social. Se ha acogido como una aventura nueva que requería de aprendizaje continuo dada la inexperiencia anterior en la adaptación de la prevención a posibles riesgos laborales en el colectivo de trabajadores con discapacidad.

"Nosotros no estábamos acostumbrados a la integración de personas con capacidades diferentes y hemos tenido que ir aprendiendo sobre la marcha todo lo referente a ello. Ha sido un proyecto muy ilusionante, ha sido una gozada, hemos tenido nuestros problemitas como siempre, algún problema de coordinación en algún momento dado, pero creo que el fruto está siendo francamente bueno [...] hemos aprendido mucho... ¿qué su-

pone esto al servicio de prevención?, primero es una experiencia nueva, estupenda... ¿en qué nos hemos equivocado? Posiblemente en temas de coordinación. Por un afán voluntarista, todo el mundo tiraba para adelante para que saliese el proyecto pero nos faltaba engarzarnos un poquito”.

(Entr. Candeal, J., Coordinador de Seguridad e Higiene Industrial y Prevención de Riesgos Laborales).

Desde Prevención se muestra el convencimiento de que lograr la integración de personas con capacidades diferentes necesita de dos claves: organización y sensibilización de la plantilla. Es algo que hasta ahora se está llevando a cabo, pero requiere continuar con esta línea de trabajo:

“si una cosa he aprendido, la integración de personas con capacidades diferentes tiene un coste en organización y mentalización. Muchas veces, el coste económico es mínimo comparado con unas medidas muy básicas organizativas y de sensibilización y de formación, es que arreglas cualquier tipo de pequeño problema que puedas tener”.

(Entr. Candeal, J., Coordinador de Seguridad e Higiene Industrial y Prevención de Riesgos Laborales).

4.2.3 Planificación y Evaluación

Otros departamentos tienen una participación menor, en comparación con Recursos Humanos, en la aplicación del plan. Sin embargo, se han descubierto sus valores y puesto en práctica sus requerimientos. Desde el departamento de Planificación y Evaluación, se observan dos facetas:

- Un necesario impulso de la Dirección, que actúa como motor principal del plan: *“Aquí hay una cosa que está clara. Salieron adelante porque había mucha implicación de la Dirección, fomentado de arriba a abajo”.*

(Entr. Herrero Tapia, C., Subdirector de Planificación y Evaluación).

- Una implicación y responsabilidad clara con la sociedad que resulta estimulante: *“la integración plena, normalizada, que a las personas se les valore por sus capacidades productivas, no por sus limitaciones [...] tiene una implicación social muy positiva para la sociedad, y lo tomas con más cariño”.*

(Entr. Herrero Tapia, C., Subdirector de Planificación y Evaluación).

Este proyecto de integración ha significado configurar estructuras más complejas de trabajo coordinado entre diferentes áreas y departamentos, algo anteriormente no tan definido. La integración

de capacidades diferentes ha supuesto por tanto un reto añadido en la organización: *“el trabajo en equipo a gran escala”*.

“(Refiriéndose a las estaciones con accesibilidad universal de Móstoles y Valdespartera) Aquí hay una cosa que está clara. Salieron adelante porque había mucha implicación de la Dirección, fomentado de arriba a abajo... ¿por qué no pensáis el hacer un proyecto de accesibilidad en alguna otra estación de servicio? Por eso hubo mucha implicación de muchas unidades... aunque éramos departamentos muy distintos, con intereses distintos, pero se hizo un buen trabajo en equipo”.

(Entr. Herrero Tapia, C., Subdirector de Planificación y Evaluación).

4.2.4 Representantes sindicales

Desde la sección sindical, el Plan se percibe como parte de una estrategia global que apuesta por la diversidad en la plantilla y se preocupa de colectivos más vulnerables en el ámbito laboral.

“La iniciativa de una parte importante de todo este impulso que hay en el grupo, que me parece que estamos siendo una avanzadilla interesante en lo que es una buena experiencia en el ámbito de la integración de personas con dificultades, bien sea con discapacidad o en el ámbito de las mujeres en el tema de la igualdad...”

(Entr. Martínez, R., Sección Sindical CCOO).

El Plan se percibe como algo propio, a través del compromiso firmado en los Acuerdos Marco.

“Fue en el 2005 cuando fuimos a negociar el Acuerdo Marco que está vigente ahora y que finaliza ahora su vigencia, cuando desde los sindicatos preparamos una propuesta donde pretendíamos incluir en nuestros puestos de trabajo a personas que tuvieran capacidades diferentes... Es un tema en el que nosotros teníamos bastante inquietud porque desde la confederación sindical de CCOO, lo que son nuestros mayores, nos habían alertado sobre las dificultades que había en el mercado de trabajo para las personas que tenían capacidades diferentes, hasta el punto que aun existiendo la LISMI, la inmensa mayoría de los empresarios lo que hacía normalmente es entrar a través de las medidas alternativas y pagar a fundaciones que se encargaban de la formación, de la inserción de estas personas...”

(Entr. Martínez, R., Sección Sindical CCOO).

Pero a su vez se identifican otros actores con gran relevancia en la puesta en marcha del plan. Concretamente identifican el área de Marketing Europa como pionero del plan y a la

Dirección del Grupo como pilar que desde su perspectiva ha respondido adecuadamente ante tal proyecto. *“la Dirección del grupo que posteriormente ha asumido este reto con un nivel de seriedad, de firmeza y de compromiso del que realmente nos sentimos satisfechos”*.

(Entr. Martínez, R., Sección Sindical CCOO).

Cabe destacar, que aunque la disposición de la compañía y de la dirección es siempre positiva para llegar a acuerdos, y por tanto la buena imagen que trasmite el plan y todo lo acordado en torno a él, parece detectarse una dificultad a la hora de llevar a cabo los acuerdos: *“es más difícil hacer cumplir los acuerdos que hacer los acuerdos”*.

(Entr. Prendes, G., Sección Sindical UGT).

La buena disposición de la empresa, en este y otros asuntos, es lo que hace que Repsol marque la diferencia entre las empresas españolas *“Repsol ha querido ser pionero en casi todo en lo que la ley nos iba a dar en un tiempo determinado”*. Esta actitud ha llevado a la compañía a tratar de ir por delante de la ley. Sin embargo, la saturación de acuerdos y propuestas lleva en algunos casos a perder intensidad en los proyectos y la ejecución de los mismos para aplicar lo acordado *“Estamos tan saturados que al final se nos van aparcando los temas, no es que se olviden, y no somos capaces de desarrollarlos todos. Al final, habiendo siendo pioneros, la ley nos adelanta. Entiendo que deberíamos ser más ejecutores de los acuerdos”*.

(Entr. Prendes, G., Sección Sindical UGT).

4.2.5. Perspectiva del grupo de jefes de equipo

En general, los participantes en el grupo de discusión perciben la incorporación de personas con capacidades diferentes como una decisión corporativa orientada por dos objetivos:

- Cumplir la reserva legal de puestos de personas con discapacidad.
- Transmitir a la sociedad una imagen solidaria de la compañía.

Pese a que en un principio, los jefes de equipo percibían que no eran partícipes en la toma de decisiones con respecto a sus departamentos, se consideró más adelante que esta forma impositiva de iniciar el proceso ha podido favorecer a su puesta en marcha. La reticencia previa aparecía como un elemento relevante; sin embargo, una vez incorporadas las personas con capacidades diferentes, se aprecia satisfacción respecto a este hecho:

“Entonces quizá lo que hace falta es una política global de empresa hacia esto. No sé si la tiene, pero los que estamos metidos en el día a día no la vemos”.

(GD jefes de equipo).

Se considera gratificante trabajar para una compañía con estas inquietudes de integración, y que ahora se percibe como algo positivo:

“Por otro lado sí que es cierto que muchas veces tienes una reacción contraria y dices ‘oye, qué miedo coger a esta persona’. Y si no te empujan y te fuerzan un poco, no lo habrías hecho nunca. Yo desde luego a mí si de verdad en ese momento libre y voluntariamente me dicen ¿Quieres a esta persona? Yo desde luego habría dicho que no. [...] y sin embargo, ahora que llevamos ya medio año funcionando con ella, [...] y los buenos resultados que está dando”.

(GD jefes de equipo).

Esa reticencia inicial hacia el trabajador con limitaciones importantes, sin embargo, se transforma en aceptación, incluso en respeto y admiración, una vez que la persona con capacidades diferentes se integra en la dinámica laboral.

Sin embargo, se considera necesario que este proceso de integración se lleve a cabo de forma más ajustada, de manera que la adecuación entre el perfil de la persona y los requerimientos del puesto de trabajo sea la apropiada, antes que en respuesta al propósito de cumplir con la ley.

También se demanda que la integración no suponga una merma de la competitividad de los equipos. Los mandos intermedios se encuentran sometidos a una doble presión: la exigencia de rendimiento por parte de sus superiores y la necesidad de mantener un clima laboral adecuado en el que todos los empleados encuentren su lugar. Y en esta situación, tienen que manejarse intentando lograr un equilibrio entre ambas exigencias, reto ante el cual perciben la necesidad de recibir mayor información, formación y apoyo.

“[...] yo creo que todo este cambio que está realizando la compañía (si) hubiera generado previamente una cultura, pues lo llevaríamos mejor, estaría mejor y se disfrutaría [...] Primero porque tú tienes gran responsabilidad y tú tienes que rendir cuentas arriba, y segundo, porque también tienes una responsabilidad del clima laboral de la gente que tienes contigo. [...] Y yo creo que ahí nos queda mucho que aprender”.

(GD jefes de equipo).

En conclusión, los jefes de equipo reclaman mayor posibilidad de implicación a través de diversas medidas que se explicitarán en los apartados siguientes. Por otra parte, aceptan sin embargo que ese inicio impuesto ha sido quizás necesario ante el rechazo previo que provoca el desconocimiento de las posibilidades reales de las personas con capacidades diferentes.

4.2.6 Perspectiva del grupo de compañeros

El grupo de discusión integrado por compañeros de trabajadores con capacidades diferentes no expresa de forma tan clara un análisis de la política de integración emprendida por la compañía. Ninguno de los participantes se cuestiona en ningún momento el derecho de las personas con capacidades diferentes a integrarse laboralmente en condiciones de igualdad con el resto de los trabajadores, lo cual supone una aceptación tácita de esa política. Sin embargo, sí se plantea el modo en que la misma se ha llevado a cabo, en la misma línea de adecuación persona/puesto que planteaban los jefes de equipo:

“Es decir, yo creo que hay que orientar a cada persona a lo que puede desarrollar, para que se sienta bien también. Porque si tú pones una persona en un ordenador, [...] y se lo estas explicando; se lo contabas, se lo contabas y no se enteraba.... Es decir, no es llegar allí y poner un número de personas con capacidades diferentes, sino poner todas las que sean necesarias y que se integren lo mejor posible”.

(GD compañeros).

Se considera, por tanto, que se ha introducido un cambio importante en la compañía, que ha sido positivo pero que no ha venido acompañado de un cambio en la cultura de la empresa. Por ello, se reclaman como necesarias ciertas acciones orientadas a la creación y consolidación de una mentalidad integradora en la cultura corporativa.

Es necesario apuntar la presencia de estereotipos y prejuicios que influyen en la incorporación de estos trabajadores, que van cambiando con el trato directo continuado. Es un aspecto fundamental a tener en cuenta al lado y como parte de las medidas para la inclusión y afianzamiento en el empleo, para la gestión productiva de este tipo de diversidad.

4.2.7 Perspectiva del grupo de trabajadores con capacidades diferentes

Para los participantes en el grupo de trabajadores con capacidades diferentes, la política emprendida por Repsol de integración laboral es percibida como un beneficio general para el conjunto de la sociedad:

“[...] es una política que sigue la empresa, a mí me parece una política estupenda [...] es por el bien de todos yo creo, el bien de la sociedad y por el bien de todos”.

(GD trabajadores con capacidades diferentes).

En algunos casos, ha supuesto un cambio radical en sus vidas, en términos de autoestima y crecimiento personal:

"Yo por experiencia personal, desde que he empezado a trabajar tengo autoestima, antes no tenía ninguna, y si tenía algo era la mínima, y desde que he entrado a trabajar la tengo, [...]. Para mí, entrar en Repsol, ya me ha tocado la lotería".

(GD trabajadores con capacidades diferentes).

El cambio de política de la compañía es percibido con mayor claridad por la participante que ya era empleada de la compañía antes de adquirir la discapacidad, cambio que obtiene un elevado reconocimiento:

"He visto, porque llevo 20 años y he pasado la época en que esto estaba mal visto y la época que esto ha empezado a ser cultura de empresa, y me ha parecido un cambio tan favorable que estoy muy agradecida a la empresa. [...] cuando entré en Repsol, yo no tuve problema porque no tenía la minusvalía, pero al contrario, la empresa buscaba a personas que fueran maravillosas y que tuviesen todas sus capacidades maravillosas, y eso era lo que buscaban las empresas y como había mucha gente podían elegir y buscar trabajo no era fácil. Gracias a Dios esa política ha cambiado en la empresa [...]. Antes la gente lo ocultaba, y de hecho yo lo oculté mucho tiempo, el problema no me impedía el trabajo, y no lo solicité sabiendo que me lo podían dar (el certificado de discapacidad). Tenemos mucho que agradecer a nuestra empresa".

(GD trabajadores con capacidades diferentes).

Desde la perspectiva de una trabajadora con discapacidad adquirida después de trabajar en la compañía, el Plan de Integración, y en concreto la posibilidad de acogerse a la modalidad de teletrabajo que surgió a raíz del mismo, ha supuesto mantener la prestación laboral anterior a su enfermedad: en concreto ha significado poder mantener la jornada completa, evitando así la reducción de salario que supuso su incorporación tras la enfermedad.

"el teletrabajo ha significado para mí volver a la jornada intensiva [...] si no es teletrabajando, yo no hubiese vuelto a la jornada completa, te garantizo que no hubiese vuelto [...] para mí la experiencia es muy buena, y para las personas con una minusvalía debería serlo, para todo el mundo que tenga una minusvalía".

(Entr. Cuesta, R., Administrativa Campsared).

Se aprecia un alto grado de motivación y compromiso con el empleo entre los trabajadores con capacidades diferentes con quienes se trató en el estudio.

4.2.8 Recapitulación

Desde las diferentes áreas implicadas en el Plan de Integración de Personas con Capacidades Diferentes, la percepción del proyecto resulta claramente positiva, no sólo para la organización si no para la sociedad. Todas las divisiones destacan el hecho de haber tenido que aprender sobre la marcha todo lo que el Plan implicaba, por lo que reconocen el gran aprendizaje adquirido durante esta primera etapa, que beneficiará la consolidación en el futuro.

Existe un alto grado de aceptación por parte de los trabajadores de la compañía participantes en los grupos de discusión respecto a la política de integración de personas con capacidades diferentes en la plantilla. El rechazo inicial provocado por el desconocimiento de las capacidades reales de estos trabajadores se ha visto sustituido, por regla general, por una visión más ajustada de sus posibilidades, especialmente entre aquellos que tienen contacto directo con este tipo de trabajadores.

Los jefes de equipo expresan una mayor tensión, al haberse visto emplazados a incorporar a trabajadores con capacidades diferentes sin percibir medidas de acompañamiento acordes o ante la necesidad de afrontar el cambio deben de responder a la doble exigencia de rendimiento económico y buen clima laboral. Estas percepciones se desplegarán al tratar distintos pasos del itinerario de inserción.

4.3 Selección y contratación

El acierto en la selección y contratación de trabajadores con capacidades diferentes es una de las bases fundamentales para su adecuada incorporación a los entornos y puestos de trabajo, para que puedan responder correctamente a la actividad a la que son asignados.

La marca y apuesta específica de Repsol como empleador ante el mercado laboral vienen definida por el compromiso con la igualdad de oportunidades. El plan incorporación de personas con capacidades diferentes supuso un paso más en esta estrategia así como un cambio radical en las políticas de contratación, tal como expresan tanto los profesionales de RRHH como quienes han vivido una trayectoria lo suficientemente dilatada en la compañía.

En el ámbito de la selección de personal, Repsol, como muchas otras organizaciones acostumbraba a incorporar, conforme a la orientación predominante en RRHH, nuevos trabajadores que se ajustaban a un patrón común de, según se apuntó con anterioridad. La sustitución de este modelo de reclutamiento por otro más abierto a la diversidad ha inducido mayor dinamismo y creatividad a los departamentos de RRHH, una labor interdisciplinar con campos y departamentos como Prevención de Riesgos Laborales y Salud,

con vistas a situar a la empresa en una posición de ventaja competitiva basada en la combinación de objetivos de negocio y responsabilidad acorde a la diversidad existente en nuestra sociedad.

El plan dispuso estrategias para la "afloración" de trabajadores que tuvieran discapacidad en la plantilla. Sin embargo, la vía principal para incorporar trabajadores con capacidades diferentes ha supuesto nuevas contrataciones. La selección y contratación de estos trabajadores requiere de los siguientes pasos, que a su vez estructuran los contenidos del presente apartado:

- Disponer de un análisis ergonómico de puestos de trabajo, que identifique sus requerimientos en términos de capacidad y competencia.
- Detección de ofertas y oportunidades de empleo.
- Proceso de reclutamiento (contactación y preselección de candidatos).
- Selección.
- Disponer modalidades alternativas de contratación y conciliación laboral.

Para fundamentar y mejorar el actual sistema de gestión en estos momentos y condiciones se observarán en primer lugar las percepciones de jefes de equipo y compañeros de trabajadores con capacidades diferentes para presentar a continuación las actuaciones emprendidas por Repsol, así como aportar sugerencias y procedimientos que puedan dar respuesta a las dificultades actuales y optimizar los aciertos.

4.3.1 La percepción de jefes de equipo y compañeros de trabajadores con capacidades diferentes

La decisión de contratación no es llevada a cabo por los jefes de equipo, lo cual no merma su implicación de cara a integrar en su ámbito de responsabilidad a las personas seleccionadas.

Se apunta, sin embargo, la necesidad de que los procesos de selección de este tipo de trabajadores con capacidades diferentes sigan las mismas pautas que los del resto de trabajadores. Ello significa que se utilicen los mismos criterios de capacidad, conocimientos y posibilidad de rendimiento, de forma que los perfiles para puestos iguales sean los mismos en ambos tipos de trabajadores. La repercusión negativa de no hacerlo así se considera doble: en primer lugar, la falta de integración de la persona con capacidades diferentes en el equipo de trabajo; en segundo lugar, la disminución del rendimiento global del equipo, con las repercusiones salariales que ello implica en determinados casos y

que puede conducir a un rechazo de la persona con capacidades diferentes por parte del resto del equipo.

Se plantea también la necesidad de una mejor adecuación de los perfiles de los trabajadores con capacidades diferentes a las tareas que van a tener que desarrollar, ya que esta falta de adecuación implica que, para conseguir los objetivos, otros trabajadores sin esa condición tengan que asumir tareas adicionales. Ello conlleva, por una parte, una sobrecarga para estos trabajadores, y, por otra, la percepción de un enrarecimiento del clima laboral debido a este trato desigual.



Gonzalo Custodio. Ordenanza en la sede social de Repsol

Por ello, sugieren que sería oportuno realizar estudios previos que analicen la adecuación del perfil concreto de la persona a contratar, en función del tipo de capacidad diferente que presente, a cada uno de los puestos de trabajo ofertados. De esta forma, no se atenderá únicamente al número de personas con capacidades diferentes contratadas por la compañía para cubrir el porcentaje legalmente exigido de personas con discapacidad, sino al correcto ajuste entre capacidades personales y puesto de trabajo.

Los compañeros de los trabajadores con capacidades diferentes coinciden con los jefes de equipo en la necesidad de analizar de forma detallada las características de la persona con capacidades diferentes y el perfil de requerimientos de cada puesto de trabajo, de

manera que la adecuación entre ambos sea lo más ajustada posible. Esta necesidad se manifiesta mucho más claramente cuando se refieren a compañeros con capacidades diferentes por limitaciones intelectuales ubicados en oficinas.

En síntesis, jefes de equipo y compañeros de trabajadores con capacidades diferentes observan inadecuaciones en el proceso de selección, adaptación de la persona al puesto de trabajo y ritmo de incorporación. Plantean la necesidad de utilizar los mismos criterios para la selección que hacia otros trabajadores, en lo que se refiere a capacidad, conocimientos y competencia para el puesto de trabajo, para mantener el rendimiento global del equipo. Los gestores demandan un proceso de selección más depurado para soslayar el riesgo de que otros compañeros tengan que asumir tareas adicionales.

Estas valoraciones se pueden ver influidas por carencias en la información y orientación en el momento de acogida o en el seguimiento.

4.3.2. Análisis ergonómico de puestos de trabajo

Una de las oportunidades para la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes, es la amplitud y variedad de puestos de trabajo en las distintas áreas de negocio del Grupo Repsol. El análisis de los puestos de trabajo, a través de un enfoque y método ergonómico, permite identificar sus requerimientos en términos de competencias, conocimiento y capacidades. Las fichas descriptivas de estos requerimientos aportan una referencia para la orientación y el acierto en los procesos de selección de candidatos y ajuste de demandas y capacidades de cara a la asignación al puesto de trabajo.

En 2006 Repsol concretó un proyecto de colaboración con Fundosa Social Consulting (Fundación ONCE) en el que se incluía el análisis de puestos de trabajo en todas las divisiones de negocio presentes en España, comenzando por las de Madrid. El análisis del puesto de trabajo sigue, en lo básico, los siguientes pasos:

- Realización de reuniones informativas con los responsables de las áreas de actividad de cada división.
- Entrevistas con gestores y jefes de equipo para conocer la actividad realizada en cada área.
- Observación de la actividad.

Como resultado se genera una ficha descriptiva del puesto de trabajo, sus requerimientos y perfil funcional necesario por parte del candidato: por ejemplo, la actividad de lavado de coches requiere del sentido de la vista, la atención en tienda, incluye

actividades como la contabilidad o el simple manejo de dinero, requiere determinadas capacidades cognitivas. Estas fichas dan respuesta a las siguientes dimensiones de cada puesto de trabajo:

- Formación y conocimientos requeridos.
- Actividad principal que implica el puesto de trabajo.
- Equipos utilizados en el desarrollo de la actividad.
- Capacidades requeridas para el desempeño, así como nivel de capacidad requerido (a: Alta; b: Media; c: Baja).
- Riesgos que entraña el puesto.

El sentido de la ficha es apoyar la selección por parte de RRHH para el puesto, servir al jefe de equipo para adecuar las tareas asignadas al candidato y efectuar el seguimiento. Ofrecen, pues, una herramienta indispensable para objetivar todo este itinerario.

Como aspecto complementario, se elaboran, desde el departamento de Prevención riesgos de Laborales por el momento en Campsared, **fichas de los candidatos seleccionados** con el perfil de las actividades que pueden realizar sin restricciones y aquellas otras que no debe realizar. La previsión es que esta ficha acompañe al trabajador en su vida laboral y pueda servir a sus responsables de cara a orientar desde el conocimiento su incorporación y asignación de tareas seguimiento.

4.3.3_Detección de ofertas y oportunidades de inclusión

La configuración del Grupo Repsol y la amplia variedad de empresas que componen el grupo constituye una ventaja de cara a la detección de vacantes y nuevas ofertas de empleo susceptibles de ser cubiertas por trabajadores con capacidades diferentes. Las ventajas actuales se concretan en:

- La extensa variedad de puestos que comprende el Grupo en sus distintas áreas de negocio.
- La amplitud de la plantilla, con la consecuencia de vacaciones y bajas por maternidad o enfermedad, que posibilitan incorporaciones eventuales que a posteriori pueden convertirse en contrataciones indefinidas.
- Los avances alcanzados en la implantación de la accesibilidad arquitectónica en las instalaciones de Repsol.

- Las fichas de análisis de puestos de trabajo, que permiten la identificación de vacantes y la preparación de trabajo que pueden desempeñar personas con capacidades diferentes.

Campsared es una de las compañías pioneras en la inclusión de trabajadores con capacidades diferentes, alcanzando una cuota destacable. Entre los factores complementarios a los anteriores, que suponen oportunidades para la contratación se incluyen:

- La estacionalidad del negocio, que requiere incorporaciones temporales en una amplia escala en distintos periodos del año y en localidades determinadas.
- La juventud de la plantilla y un alto porcentaje de mujeres que asciende a más del 30% favorece la contratación para la cobertura de bajas por maternidad.
- Un 5% de rotación en la plantilla potencia las sustituciones laborales.
- Prima la cualificación en el puesto frente a la cualificación técnica, facilitando a través de la formación ocupacional un rápido aprendizaje de las tareas en la estación de servicio.
- Ventaja competitiva en términos de accesibilidad respecto a la competencia, puesto que Repsol ya cuenta con estaciones de servicio completamente accesibles como la de Móstoles (Madrid) y la de Valdespartera (Zaragoza) y otras en proceso de mejora en este aspecto o con adaptaciones específicas.

Como empresa pionera en la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes, Campsared cuenta con un recorrido y experiencia en las prácticas de selección y contratación que incluye la autoevaluación y aprendizaje de los propios errores, la introducción de medidas correctoras. El departamento de Recursos Humanos de Campsared ha impulsado la contratación de trabajadores con capacidades diferentes en las distintas áreas territoriales, involucrando a los responsables en las mismas.

Por su parte, desde la Subdirección de Selección de Repsol se llevan a cabo los procesos de identificación y cobertura de vacantes para todos los perfiles (excepto directivos) y para todos los negocios, salvo para las estaciones de servicio. La Unidad actúa como "puerta de entrada" de trabajadores desde el exterior y como coordinación interna de movilidad en la organización.

En este sentido, los distintos negocios presentan las vacantes a cubrir, y en la misma solicitud se plantea la posibilidad de que el candidato sea una persona con capacidades diferentes. Esta es la prioridad para las vacantes a cubrir mediante selección externa (Entr. Pilar Rojas, Subdirectora de Selección, y Silvia Dabouza, Técnico de Selección).

4.3.4 Actuaciones por preservar y recomendaciones

1. Las fichas de análisis de puestos son un instrumento aplicado y reconocido por su utilidad.
2. La participación conjunta y colaboración de los profesionales de RRHH y expertos en salud laboral, con el apoyo de las fichas de análisis de puestos de trabajo, facilitará el acierto en identificación de ofertas de puestos de trabajo susceptibles de ser desempeñados por trabajadores con capacidades diferentes.
3. De acuerdo con la información disponible, es probable que se hayan producido desequilibrios en determinados ámbitos específicos de trabajo (como una estación de servicio o un departamento administrativo) en la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes, ya sea por incorporaciones un tanto repentinas o en un número que puede descompensar, a falta de otros apoyos, la dedicación de los equipos de trabajo. Conviene considerar desde el momento en que se identifican las oportunidades y vacantes, el entorno laboral inmediato, para corroborar su capacidad para la nueva incorporación y disponer las medidas y previsiones necesarias para mantener el equilibrio: sobre todo en el ritmo posterior de incorporación.
4. Por tanto, se trata de mantener de una manera regular, parte integrada del sistema de contrataciones, los procedimientos de identificación de vacantes y oportunidades de nuevo empleo susceptibles de ser desempeñado por trabajadores con capacidades diferentes, aprovechando el conocimiento adquirido, los instrumentos disponibles y las ventajas alcanzadas por la compañía.
5. Parte del desafío actual consiste en la posibilidad de ampliar la práctica en dos direcciones:
 - a) continuar el análisis de puestos en aquellas divisiones en que todavía no se haya completado. La división de Complejos Industriales puede significar, en concreto, un ámbito de oportunidad para la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes.
 - b) diversificar los puestos de trabajo y cualificaciones identificados.

4.3.5 Reclutamiento

Una vez identificada la oferta de empleo, el reclutamiento es el proceso a través del cual contactar un conjunto de candidatos cualificados para el puesto. Comprende tanto la convocatoria y búsqueda de candidatos como la recepción de solicitudes de empleo.

El reclutamiento de trabajadores con capacidades diferentes ha supuesto un replanteamiento e innovación creativa en los procedimientos de Recursos Humanos. En cuanto a la selección externa, se enumeran las acciones y pasos actuales, se acude a cauces gene-

rales así como a la intermediación con entidades especializadas. Entre las actuaciones que entran en el primer renglón, se cuenta la **publicación de las plazas vacantes**, principalmente via web: en el mismo portal de Repsol y en otros portales de empleo.

En el proceso de reclutamiento de trabajadores con capacidades diferentes, desde Repsol se valora cómo la relación con entidades colaboradoras, expertas en intermediación laboral, resulta primordial para canalizar las ofertas de trabajo y recibir un conjunto de candidatos y candidatas en correspondencia a los perfiles solicitados.



Vanesa Domínguez. Ordenanza en la sede social de Repsol

Entre las distintas entidades expertas en intermediación laboral, Fundosa Social Consulting (FSC) es por regla general la primera referencia, por dos motivos: por el Convenio Inserta firmado con Fundación ONCE, y por ser en la práctica la entidad que más candidatos suele facilitar en respuesta a las convocatorias. Se mantienen también acuerdos de colaboración con Fundación Universia, Labor 3 AFANIAS, entre otras organizaciones. Entre ellas, Fundación Universia destaca por remitir candidatos con un nivel de formación más elevado.

Al recibir la oferta, FSC lleva a cabo una primera preselección de candidatos que es valorada muy positivamente desde el departamento de Selección de Repsol, aportando fiabi-

lidad en este paso selectivo previo. Una de las condiciones que explican esta fiabilidad es el conocimiento del negocio y los requerimientos de actividad por parte de FSC, al haber realizado esta entidad los estudios de puestos de trabajo en colaboración con Repsol (Entr. Pilar Rojas, Subdirectora Selección).

Se destaca asimismo el valor de los cursos de formación que FSC imparte para saber cómo acoger y entender a personas con capacidades diferentes en la entrevista, así como las sesiones de sensibilización para la compañía.

Aunque desde Recursos Humanos la satisfacción en el trabajo con las entidades mediadoras en el ámbito del reclutamiento es elevada, se señalan sin embargo carencias y limitaciones notables, que dificultan la agilidad y sencillez de los procedimientos. En concreto:

- **La dispersión y fragmentación de las bolsas de empleo y ámbitos informativos.** Las bolsas de empleo existentes, con frecuencia especializadas en algunos tipos de discapacidad o de alcance territorial limitado son por ello fragmentarias, con escasa integración entre sí. En este sentido, se echa en falta la existencia de un portal (presencial y/o sobre plataforma Web) que facilite la canalización de las ofertas y contactación de candidatos.
- **La diversidad de métodos y procedimientos** requeridos para la captación de candidatos entre unas y otras entidades. Esta diferencia de criterio dificulta la agilidad de los procedimientos: *“Cada asociación tiene su método, a uno le tiene que enviar la oferta en un formulario con un sello, a otro por un fax, a otro por teléfono, a otro via web, entonces hay veces que tienes tiempo, pero otras veces que no”*.

(Entr. Pilar Rojas, Subdirectora Selección).

La dificultad planteada por la dispersión en las redes de “reclutamiento” es percibida también por otras empresas. Como aspectos favorables en la práctica y posicionamiento actual de Repsol cabe destacar, según se apuntó en el capítulo anterior, el “capital relacional”, es decir, la red de colaboración y confianza con distintas entidades públicas y privadas expertas en inclusión laboral en distintos territorios, así como el reconocimiento de la empresa por su responsabilidad con la diversidad, con las capacidades diferentes.

El posicionamiento e imagen de Repsol como compañía responsable con la diversidad-discapacidad y la mejora de las opciones ante el reclutamiento

La inclusión de trabajadores con discapacidad y el acierto en la gestión de la diversidad contribuyen a proyectar una imagen social de la empresa responsable y confiable para estos candidatos. De esta forma, la misma práctica retroalimenta y amplía las posibilidades de reclutamiento de un conjunto más amplio de profesionales, tanto para cubrir determinados puestos de trabajo como ofertas de empleo en distintas localidades.

A este respecto, el spot publicitario "Repsol: Discapacidad y Accesibilidad", emitido en televisión en mayo de 2008, ha supuesto un antes y un después en la comunicación de la imagen pública por parte de la compañía. El spot ha recibido el reconocimiento del movimiento asociativo de personas con discapacidad, al presentar una imagen positiva de estas personas y la normalización de su desempeño laboral.

Según se reconoce desde distintas secciones de RRHH en Repsol, a raíz del anuncio ha aumentado la afluencia de currículum vitae en distintos territorios antes de difícil cobertura, con diferentes perfiles, así como la propuesta para la gestión de estaciones de servicio abandonadas por parte de Centros Especiales de Empleo: Repsol afianza una imagen como compañía atractiva en la que trabajar, por su compromiso con la igualdad de oportunidades y la diversidad.

Los argumentos comunicativos que incluyan la diversidad y la inclusión de trabajadores con discapacidad, mostrando el proyecto estratégico y la realidad de inclusión laboral por parte de la empresa, constituyen por sí mismas acciones de marketing que refuerzan esta línea y las opciones para el reclutamiento de candidatos con capacidades diferentes.

Resulta necesario apuntar la especificidad de la inclusión laboral de los trabajadores con discapacidad, que para resultar exitosa puede requerir con frecuencia el asesoramiento especializado y personalizado, que entidades intermediadoras con experiencia y conocimiento de estas necesidades pueden desempeñar, tanto en el momento de la preselección como, cuando es preciso, en el empleo con apoyo.

Desde Repsol se constata cómo los perfiles de las vacantes que habitualmente suelen ocupar personas con discapacidad requieren una baja cualificación o menor nivel de formación. En concreto, se trata de puestos laborales en estaciones de servicio, ordenanzas o administrativos, siempre que estos últimos no tengan el requisito de tener conocimientos de inglés. La disposición de estas ofertas de empleo es una ventaja a la hora de incorporar el talento de un colectivo que en parte presenta niveles de formación bajos.

Desde el departamento de Selección se constata cómo **los idiomas son una barrera** muy notable para el reclutamiento de personas con discapacidad: es escaso el número de candidatos con competencias lingüísticas más allá del idioma materno. Esta situación juega en contra de la evolución del mercado laboral en que cada vez se exigen perfiles más cualificados, donde los idiomas juegan un papel esencial en la selección de candidatos, incluso en los puestos de menor nivel de cualificación. Más de la mitad de las plazas de administrativo actualmente tienen como requisito el conocimiento de inglés.

Se encuentra, en este mismo sentido, difícil el reclutamiento de candidatos con discapacidad con alto nivel formativo para cubrir plazas más cualificadas en la plantilla.

Las personas con discapacidad que tienen un nivel formativo superior habitualmente utilizan los medios normalizados para la búsqueda de empleo, por lo que no es fácil encontrarlas en las bolsas de empleo específicas del colectivo de personas con capacidades diferentes.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y entrevista, hay perfiles que suscitan a los expertos y técnicos en Selección incertidumbre o cierta desorientación, especialmente **la discapacidad intelectual y la enfermedad mental**. Aunque diferentes entre sí, ambas son percibidas como más complejas y desde luego menos conocidas comparativamente que otros tipos de discapacidad, como la física o sensorial. Dos consideraciones al respecto:

- Ante la **discapacidad intelectual**, la vía adecuada es contar con los profesionales de empleo con apoyo como fuente de orientación complementaria tanto en la preselección como en las sucesivas entrevistas.
- Respecto a la **enfermedad mental**, comprende un conjunto de situaciones diferentes. La preselección y asesoramiento con entidades especializadas en intermediación laboral

facilita el acierto en la selección. En otros casos, su currículum puede llegar de modo directo. Cuando están preparadas para el empleo, por regla general estas personas no necesitan otros apoyos.

4.3.6. Actuaciones por preservar y recomendaciones

Además de las observaciones ya señaladas, cabe apuntar en relación con los procesos de reclutamiento:

1. En tanto se alcanza una mayor simplicidad y unificación en los procedimientos por parte de las distintas entidades mediadoras, Repsol pone en práctica las siguientes actuaciones para hacer más eficiente el reclutamiento:
 - Cambio en el objetivo y la práctica en materia de reclutamiento: supone el paso de acciones puntuales o específicas para una vacante o una serie de puestos de trabajo a mantener una línea de información continua con las entidades mediadoras y asociaciones, con vistas a disponer de una base de datos actualizada con posibles candidatos y de esta manera adelantarse a las necesidades de contratación.
 - Se prepara, junto con el departamento de Marketing de Empleo un boletín electrónico de empleo para distribuir de manera periódica a todas las entidades y asociaciones con quienes se colabora. Este boletín se caracteriza por ser online, de fácil lectura, rápido y sencillo de gestionar.

Cabe sugerir como recomendaciones complementarias:

- Garantizar que la comunicación de las ofertas de empleo es accesible, incluyendo la plataforma Web y el boletín electrónico.
 - Garantizar, ya sea con el mismo candidato si es que llega de modo directo su currículum, o bien con la entidad mediadora, que se dispone de información suficiente como para preparar los ajustes razonables que puedan ser necesarios en el paso siguiente, la entrevista de selección.
2. Para **mejorar el reclutamiento de profesionales con mayor cualificación**, cabe sugerir, como apunta el Center for Workforce Preparation y U.S. Department of Education's Office of Special Education and Rehabilitative Services (2003), una búsqueda proactiva por parte de la organización en relación con los centros educativos y universidades, para que éstos puedan actuar como canal con los estudiantes con discapacidad con altos niveles educativos. Una posibilidad consiste en articular **acuerdos de prácticas**:

“Los educadores juegan un importante papel, para poner en relación a personas con discapacidad con empresarios. Colaborando con escuelas para ofrecer experiencias de aprendizaje basadas en el trabajo para estudiantes con discapacidad, las empresas puede ayudar a crear un cauce con futuros empleados que posean conocimientos y formación para trabajar en los distintos negocios”.

(Center for Workforce Preparation y U.S. Department of Education’s Office of Special Education and Rehabilitative Services (2003: 9)).

Fruto de la colaboración con la Fundación ONCE a través del Convenio INSERTA firmado en noviembre de 2006, Repsol participa como entidad colaboradora en un proyecto consistente en becar íntegramente a personas con discapacidad para que cursen **Programas Superiores en el Instituto de Empresa y ESADE**, con el objetivo de mejorar su formación a los efectos de propiciar su empleabilidad y desarrollo de una exitosa carrera profesional.

Cabe sugerir, por tanto, el reforzamiento de la estrategia basada en ofrecer oportunidades de prácticas, que pueden vincularse a becas de formación en Educación Superior y especializada. El establecimiento de fórmulas de colaboración con entidades líderes en empleo y discapacidad, como Fundación ONCE, puede favorecer la eficacia de esta vía de captación de candidatos altamente cualificados.

1. Dentro de las estrategias de marketing y comunicación relacionadas con el reclutamiento en niveles de cualificación superiores cabe apuntar las siguientes líneas complementarias de actuación:

- Presencia de Repsol en Foros y encuentros públicos de empleo y discapacidad, de celebración periódica en distintas localidades. Esta modalidad permite contactar con un conjunto de candidatos en búsqueda de empleo entre los que se incluyen aquellos con mayor cualificación.
- Comunicación de la política de inclusión laboral de Repsol en ámbitos universitarios y de Formación Profesional, en concreto:
 - Oficinas de Atención al Estudiante con Discapacidad. La disposición, por ejemplo, de trípticos, puede ser una difusión comunicativa que alcance a estudiantes con discapacidad a las distintas asociaciones en este medio.
 - Centros de Orientación en Información al Estudiante. Consisten en oficinas, habitualmente dependientes de un campus universitario, y centralizan recursos de consulta habitual para los estudiantes en la transición al empleo.

4. La disposición de trípticos y otros materiales de difusión que presenten el compromiso de la empresa con la diversidad, los criterios internos de equiparación de oportunidades son argumentos de motivación para posibles candidatos.
5. El actual posicionamiento e imagen pública de Repsol como compañía comprometida con la diversidad como parte del negocio, además del "capital social" que supone la colaboración con un conjunto de entidades expertas, supone un camino adelantado para la contratación y reclutamiento de candidatos variados en perfil y territorio.

4.3.7 Entrevistas de selección

Según apuntan Pilar Rojas y Silvia Dabouza (departamento de Selección, Repsol), una vez recibidas las solicitudes y currículum vitae, se analizan todos los perfiles, tengan o no discapacidad, para el proceso siguiente de entrevistas.

Puesto que determinados perfiles de discapacidad (por ejemplo, las dificultades de comunicación ante la discapacidad auditiva) pueden afectar al proceso de selección, se considera este aspecto antes de convocar al candidato.

En caso de que los candidatos no cuenten con una experiencia previa se les convoca a la realización de un conjunto de **pruebas psicotécnicas**. Las pruebas al uso son protocolos estándar. En estos casos, cuando es preciso se busca adaptar lo mejor posible las diferentes pruebas (psicotécnicos, dinámicas de grupo...).

La práctica seguida, en este sentido, es adecuada. Conviene prestar atención a los siguientes puntos:

1. Seguir criterios objetivos en el proceso de reclutamiento y contratación: "No se sienta tentado a animar a un candidato a asumir un puesto de trabajo poco adecuado sólo por hacer que el proyecto tenga éxito. Está en el interés de todos reclutar personas capaces de contribuir al negocio" (Employers' Forum on Disability, 2007: 13).
2. Verificar con la entidad mediadora o con el candidato si precisa algún tipo de ajuste o medida especial ante la entrevista o las pruebas psicotécnicas.
3. Mantener un trato normal en las entrevistas de selección con las personas con discapacidad, descartando actitudes paternalistas y desarrollando la entrevista con naturalidad, incluso a la hora de preguntar abiertamente por aquellos aspectos de la discapacidad que puedan ser pertinentes para el puesto de trabajo.

4. Comunicar de inmediato a las personas si han sido seleccionadas para el trabajo y ofrecer feedback acerca de su actuación en la entrevista. Recordar a los solicitantes que no sean seleccionados que las oficinas de empleo estatales y otros intermediarios laborales pueden ayudarles en su búsqueda de empleo.

(Employer's Forum on Disability, 2007).

4.3.8 Alternativas de conciliación

De cara a una mejor integración de personas con capacidades diferentes, resulta necesaria la incorporación de algunas alternativas que combinan flexibilidad organizativa y Tecnologías de la Información y la Comunicación con vistas a facilitar la integración y consolidación del empleo. En ese sentido Repsol ya ha implantado alguna de estas medidas o está en proceso de implantación:

- Flexibilidad horaria de entrada y salida (una hora y media de margen).
- Jornadas reducidas.
- La modalidad del teletrabajo.
- El trabajo a tiempo parcial.

En el caso del teletrabajo, en abril de 2008 se puso en marcha una prueba piloto en la que se ofreció a algunos trabajadores de Marketing Europa y determinados departamentos del área corporativa, la posibilidad de probar durante una temporada provisional esta modalidad de trabajo a distancia.

Para acogerse a esta modalidad era necesaria una antigüedad en la compañía de al menos 2 años, contrato indefinido y la aprobación del responsable que justifique un desempeño correcto de las funciones del trabajador.

Se dispuso una serie de medidas necesarias para la adaptación del puesto de trabajo, entre las que destacan:

- Facilitar un móvil, portátil y conexión ADSL a Internet.
- Medidas de prevención como un análisis ergonómico del lugar de trabajo en el domicilio (esta medida iniciará próxima aplicación).
- Dotación de un extintor de emergencia.
- Un conjunto de recomendaciones para el desempeño adecuado del teletrabajo: ponerse un horario, una rutina, una agenda, vestirse con prendas que recuerden el ejercicio laboral.

Se ofrecen, asimismo, distintas modalidades de teletrabajo, según tiempos y espacios de actividad. De esta manera existe la posibilidad de trabajar por las mañanas en la oficina y por las tarde en el domicilio, o bien, días concretos de trabajo en la oficina o otros desde casa. El acogimiento de una u otra modalidad viene definido con participación de los responsables de trabajador, y depende también de las necesidades puesto y funciones de la persona, buscando la alternativa óptima para un mejor desarrollo del trabajo, por parte del mismo empleado y del equipo en su conjunto.

La prueba piloto finalizó en octubre de 2008, ha concluido con resultados positivos y satisfactorios en términos personales y del equipo, así como del entorno más amplio. Estas conclusiones avalan por tanto la viabilidad de esta modalidad de trabajo como alternativa de conciliación laboral, especialmente en el colectivo de capacidades diferentes, *"el teletrabajo es fundamental... son beneficios para todos"*.

(Pilar Rojas, responsable RRHH).

En línea con estas conclusiones, sólo cabe sugerir la ampliación y disponibilidad de esta fórmula de conciliación laboral, que puede resultar en especial favorable para trabajadores con dificultades ante los desplazamientos en la ciudad, siempre que sea compatible con la actividad desempeñada. Por otro lado, el planteamiento de fórmulas mixtas, que combinan trabajo presencial y telemático, contribuye a evitar los riesgos conocidos del teletrabajo, en especial el aislamiento, aprovechando sus ventajas.

4.4_Formación ocupacional

Las necesidades de formación ocupacional son diferentes entre los trabajadores con limitaciones funcionales de tipo físico/sensorial y cognitivo. Los primeros no presentan, en términos generales, requerimientos distintos a los de otros trabajadores de plantilla. Por lo que se refiere a los trabajadores con discapacidad intelectual, en especial los jefes de equipo insisten en la necesidad de mejorar su preparación para el empleo, sobre todo desde el punto de vista práctico. En el presente apartado se consideran las necesidades percibidas en plantilla, y a la luz de las actuaciones en materia de formación ocupacional, se plantean sugerencias para la mejora de la incorporación al trabajo.

En un capítulo anterior se observó la práctica de módulos formativos, en especial impartidos por Marketing Europa para la atención de estaciones de servicio. En el presente epígrafe se ofrecen las apreciaciones de la plantilla, tanto de estación de servicio como de oficina, acerca de la formación ocupacional.

4.4.1 Percepciones de jefes de equipo, compañeros y trabajadores con capacidades diferentes

Respecto a la formación de las personas con capacidades diferentes, tanto jefes de equipo como compañeros observan, en primer lugar, una clara diferenciación de este tipo de trabajadores según el tipo de limitación funcional que presenten, sea física o sensorial, por un lado, o de tipo intelectual, por otro.

En el caso de las personas con limitaciones físicas o sensoriales, se estima que son sujetos que ya tienen una preparación suficiente cuando ingresan en la compañía y que aprenden, a un ritmo adecuado, las peculiaridades de su puesto de trabajo. Además, se adaptan correctamente al ritmo de grupo de trabajo y no precisan supervisión más allá de las primeras jornadas laborales, como cualquier otro trabajador:

"... hacen el trabajo como cualquiera de nosotros, fenomenal [...]. Le enseñábamos uno de nosotros, que ya nos sabemos el trabajo. Pero éstos en dos o tres días ya sabían qué era la función".

(GD compañeros).

Sin embargo, en lo que se refiere a las personas con limitaciones funcionales de tipo intelectual, sí se hace hincapié, en especial entre los jefes de equipo en la necesidad de una formación previa adecuada, no sólo teórica sino también práctica:

"A ellos les dieron un curso [...] de 3 semanas. Lo único que cuando abrimos la estación, los soltaron directamente. Entonces claro, tú a una persona que ha recibido un curso de 3 semanas, [...] no puedes con una plantilla [...] sin ningún tipo de experiencia, abrir una estación de servicio. [...]. Entonces yo creo que aparte de un curso teórico, deberían realizar una integración previa en otra estación de servicio [...] por lo menos para coger unos conocimientos básicos durante un mes por lo menos".

(GD jefes de equipo).

Además, en esa formación práctica ya inserta en el mundo real, se considera imprescindible la participación de personas especialmente cualificadas para ello, ya que los jefes de equipo consideran no tener la preparación adecuada para realizar esta labor.

Se resalta la importancia de la labor de los preparadores laborales para el desempeño en el propio puesto de trabajo, tanto de cara a la correcta realización de las tareas asignadas, como para trabajar las actitudes. De hecho, el observar la actuación de los preparadores laborales, y el que éstos puedan prestar adecuada orientación a los jefes de

equipo, resulta necesario desde el primer momento, para evitar malentendidos en la relación laboral.

“Pero claro, había que corregir todo lo que yo había hecho mal durante muchos meses. Porque precisamente le había tutelado mal, le había tratado de forma diferente, había sido más permisivo [...]. Entonces vino una persona de su propia Fundación que me descubrió otro mundo. Me dijo ‘no, ni se te ocurra, él es uno más’. Entonces le dije ‘bueno, pues fíjate, ahora tenemos que recorrer mucho camino’ y esto se podría haber evitado”.

(GD jefes de equipo).

Al igual que los jefes, los compañeros de trabajadores con capacidades diferentes consideran necesario llevar a cabo un proceso de formación más intenso que incluya no sólo el desempeño de tareas, sino también las actitudes y la adquisición de sentido de la responsabilidad respecto a las tareas encomendadas. Ahora bien, diferencian respecto a los trabajadores asignados a estaciones de servicio y oficina. Respecto a los primeros consideran que, con los cursos previos que reciben y la formación en el propio puesto mediante un monitor, suele ser suficiente para un adecuado desempeño del trabajo, si bien se estimaría oportuno un mayor seguimiento periódico por parte de dicho preparador laboral externo a la compañía, así como una mayor relación de éste con los compañeros de la persona con capacidades diferentes. También precisan formación para evitar actitudes equivocadas, en especial la sobreprotección.

“[...] al principio muy bien, porque vienen con un monitor [...] Les enseñaban las funciones que tenían que hacer y estaban con ellos dos meses o así y muy bien. Ya luego cuando se va su monitor o monitora ya es que hay que tener mucha paciencia con ellos. Muchas veces a la gente les da pena. Yo pienso que no debería ser así, que por su capacidad diferente les dé pena y no les pidan lo que tengan que hacer, el trabajo”.

(GD compañeros).

Se plantea en estos casos la necesidad de un seguimiento permanente, de que el monitor externo no se limite a hacer un seguimiento esporádico mediante comunicación con el jefe del equipo, sino que todos los compañeros participen en ese diálogo para solventar las cuestiones que vayan surgiendo en el día a día.

En otro orden de cosas, también se percibe la necesidad de trabajar con las personas con capacidades diferentes para que sean capaces de reconocer abiertamente cuáles son sus limitaciones, de forma que, tanto ellos como los que los rodean, puedan conocer claramente los límites de su desempeño y los obstáculos a superar.

También se propone que se nombre a una persona de la propia compañía como "responsable" de la supervisión del desempeño cotidiano de estos trabajadores, que actúe de mediador con el que el resto de compañeros puedan comentar los problemas que puedan surgir.

Los empleados con capacidades diferentes que accedieron a la compañía a través de cursos obtuvieron una formación general en los mismos, que se vio complementada, en algunos casos, según expresan, con períodos de práctica en la propia empresa. Otros trabajadores con capacidades diferentes, sin embargo, accedieron directamente, sin cursos de formación para su puesto de trabajo y han aprendido el desempeño de las tareas a través de las enseñanzas de sus propios compañeros. De hecho, se percibe como fundamental el aprendizaje en el propio puesto de trabajo mediante el apoyo de los iguales en el desenvolvimiento cotidiano:

"El problema de la formación [...] es que tienes que conocer cómo funciona el negocio y cuáles son nuestros programas informáticos. Al final tienes que conocer un poco todo. Esta es una empresa muy grande[...] tratamos que cada persona entienda el negocio, pero cada persona hace su trabajo, y los trabajos están muy compartimentados, es muy grande y no es como una empresa pequeña que todos hacen de todo, aquí la formación específica para el puesto tenemos que darla nosotros, a lo mejor en un curso te pueden dar una información general, pero para trabajar son tus compañeros los que te tienen que enseñar [...] nosotros realmente la formación de la gente que se incorpora, ya sea gente normal o con capacidades diferentes, la hacemos nosotros, puntualmente nosotros enseñamos a la gente".

(GD trabajadores con capacidades diferentes).

En resumen, los participantes en los grupos de discusión consideran que las personas con capacidades diferentes por limitaciones funcionales de tipo físico o sensorial reciben al entrar la formación adecuada para el desempeño del puesto. Sin embargo, la formación que reciben las personas con limitaciones de tipo intelectual debería complementarse con prácticas tuteladas en el propio lugar de trabajo, así como con un seguimiento más constante.

4.4.2. Actuaciones por preservar y recomendaciones

La formación ocupacional se orienta a facilitar la adquisición de los conocimientos necesarios y la formación en actitudes de los nuevos trabajadores de cara a su labor concreta, ya sea como expendedores en estaciones de servicio, atención a clientes y mantenimiento de tienda u otros.

La formación sirvió, además, para mejorar el conocimiento técnico por parte de los profesionales de Recursos Humanos acerca de los **procesos de reclutamiento**, y a mejorar esta práctica.

“Entonces a través de Fundosa empezamos a ver la importancia de la formación ocupacional; cómo podemos reclutar a estas personas, que era nuestro punto súper débil [...] Teníamos la evaluación de cada uno, sus competencias acusadas, el puesto que más se ajustaría... entonces donde tenemos necesidades los ajustamos a cada uno”.

(Iglesias, G. RRHH Campsared).

La formación ocupacional ofrece, además, un contexto privilegiado para el conocimiento de las aptitudes y actitudes de los candidatos, complementario a las entrevistas de selección. De hecho, en la práctica de Campsared, se lleva a cabo esta evaluación de manera multidisciplinar, tanto con vistas a la asignación en el puesto de trabajo como para la elaboración de una ficha acerca de las actividades y restricciones en las tareas del candidato ante el puesto de trabajo que desempeñará. Esta ficha, realizada por el departamento de Prevención de Riesgos Laborales ha de jugar un papel de orientación ante el responsable de equipo en el momento de la acogida.

“Una semana antes de acabar el curso también acude al mismo servicio de prevención nuestro y está con cada uno de los chavales y les hace una ficha, con las tareas que pueden realizar y las que no pueden realizar [...] “ El encargado que va a recibir al candidato en su estación sabe qué actividades no debe realizar esa persona. Hay que respetarle porque le hemos contratado con esa discapacidad y con todas sus habilidades y fortalezas. [...] el compañero que va a acogerle y va a decir ‘oye que este no puede bajar los extintores porque tiene un problema de espalda pero en cambio sí puede hacer otra actividad distinta’. Aquí no lo dice, pero sería adaptación persona-puesto”.

(Pérez-Picarzo, entonces M. RRHH Campsared).

A este respecto, uno de los aspectos negativos iniciales reconocidos por los responsables de RRHH (Campsared) e impulsores de la inclusión laboral de trabajadores con capacidades diferentes fue el paternalismo en determinadas decisiones de contratación y también en el trato sobreprotector, indebidamente desigual y tolerante ante desempeños laborales inadecuados, lo cual pudo dar lugar (como dio, según se observa en especial en el grupo de jefes de equipo) a reticencias y desconfianza.

“Nos hemos dado cuenta de que no se puede pecar de paternalismo. Tenemos que dar un tratamiento de normalidad porque si pecas de sobreprotección (‘como tiene discapacidad vamos a darle una oportunidad aunque haya hecho esto mal’) No, porque generas mal rollo para el resto de compañeros, para el propio negocio... y estamos generando una reticencia para que si yo mañana quiero incorporar a otra persona...”

(Iglesias, G., RRHH Campsared).

Desde entonces, a partir de casos fallidos en estas primeras experiencias, los cursos de formación ocupacional se entienden como parte del proceso de selección, en un doble sentido:

- Una parte de los candidatos abandonan al conocer mejor las condiciones y exigencias del trabajo.
- También los cursos han de permitir la confirmación de las aptitudes y actitudes de idoneidad, como parte del proceso de selección y asignación.

A partir del presente diagnóstico, cabe observar las siguientes actuaciones por afianzar y líneas de mejora:

1. El acercamiento a la experiencia de Repsol indica que las actuaciones de formación ocupacional resultan adecuadas en relación con los trabajadores con capacidades diferentes de tipo sensorial o físico.
2. Respecto los trabajadores con discapacidad intelectual, se detecta la necesidad de cursos previos de entrenamiento que incluyan **prácticas tuteladas en estaciones de servicio protegidas**, prácticas en situación real, con apoyo de preparadores laborales. Resulta fundamental, a través de los cursos y prácticas, el hincapié hacia las habilidades para el trabajo en equipo y el sentido de la responsabilidad. La aportación que en este sentido prevé el **Centro Social Hortaleza**, como Centro de Formación y estación gestionada desde el empleo protegido, como transición a la red de estaciones de la compañía, resulta un elemento fundamental en la estrategia de incorporación de trabajadores con capacidades diferentes.
3. Mantener y mejorar el actual criterio y práctica que observa la **formación ocupacional como parte del mismo proceso de selección**: un momento idóneo para el mejor conocimiento de los candidatos, también un filtro y oportunidad para verificar su idoneidad y adecuación a los puestos de trabajo concretos.
4. El contexto de la formación posibilita además elaborar **fichas individuales** de los candidatos con capacidades diferentes por parte del departamento de Prevención de Riesgos Laborales, que describan, para un conjunto de tareas en el puesto de trabajo, las posibles restricciones del candidato. Estas fichas, dirigidas fundamentalmente a sus futuros responsables, han de llegarles a tiempo con vistas a un mejor conocimiento del trabajador y la correcta orientación de sus funciones.
5. La labor del preparador laboral es fundamental, desde la metodología del **Empleo con Apoyo**, no sólo en relación con los trabajadores con capacidades diferentes, sino en su

asesoramiento en especial al jefe de equipo, también a los compañeros. Este asesoramiento a la plantilla en el entorno de trabajo ha de realizarse en el momento de la acogida, manteniendo la disponibilidad a lo largo del periodo de seguimiento y apoyo al trabajador. Conviene revisar la práctica de este método, a tenor de las carencias percibidas, para que alcance mayor efectividad en los procesos de incorporación laboral.

5. Se percibe la necesidad de formación a las personas con capacidades diferentes acerca de sus propias limitaciones, sobre qué pueden y qué no pueden hacer, que sean capaces de reconocerlo abiertamente (especialmente en el caso de las personas con limitaciones sensoriales).

4.5 Actuaciones de concienciación

Aunque una parte de la plantilla puede conocer de manera directa a personas con discapacidad por relaciones familiares o de amigos, para la mayoría se trata de un fenómeno nuevo en su ámbito laboral, lo cual supone un cambio en toda regla. Como tal suscita, según se observa en los grupos de discusión celebrados, inquietudes y pre-ocupaciones iniciales. Tanto más cuanto se trata de la inclusión de un colectivo social vulnerable, minoritario y sobre el que recaen un conjunto de prejuicios y estereotipos que dificultan una apreciación equilibrada de la realidad y actuaciones basadas en criterios objetivos y de apego a los valores de la compañía.

La relación laboral a lo largo del tiempo tiende a sustituir los estereotipos por percepciones más ajustadas al desempeño personal de cada trabajador. Las actuaciones de concienciación han de ser una constante, desde la misma enunciación de principios y las comunicaciones habituales de la compañía: como seña de identidad de una empresa que asume los distintos talentos y capacidades, para ganar en creatividad e innovación, para conocer mejor y estar más próxima a los clientes. La toma de conciencia ha de ser también transversal en la plantilla: desde la dirección hasta los distintos grados y espacios de responsabilidad, labor de todos. Ahora bien, a juzgar por la expresión de los jefes de equipo en especial, y también de los compañeros, es antes del **momento inicial de las incorporaciones** (la acogida) cuando la didáctica de la concienciación se vuelve más necesaria.

Es en el momento de la nueva incorporación cuando deben quedar despejadas las incertidumbres de la novedad y el desconocimiento, a través de dos vías y objetivos:

- Dotar al jefe de equipo y compañeros de las **habilidades de trato** que puedan resultar necesarias para el trabajo en equipo, cada cual desde su responsabilidad.

- Sustituir en lo posible el desconocimiento, los temores y prejuicios iniciales por **informaciones claras**, basadas en la realidad, acerca de las características de las personas con capacidades diferentes que integran sus equipos.
- En todo caso, enmarcar estas acciones en los valores de la compañía.

Dado que por su relevancia se aborda el tema de las actitudes y su influencia en la incorporación laboral en un apartado propio, en el presente se observarán necesidades percibidas por los jefes de equipo y compañeros, así como actuaciones emprendidas por Repsol aplicables al itinerario de inserción, además de sugerencias en esta materia.

4.5.1 La percepción de jefes de equipo y compañeros

En lo que se refiere a la formación de compañeros y jefes de las personas con capacidades diferentes, se plantea, en primer lugar, la necesidad de formación (previa a la incorporación) sobre las características concretas de las personas con capacidades diferentes que se van a unir al equipo, sus potencialidades y limitaciones y sobre cómo se les debe tratar. Conviene recordar que no manifestaron haber participado en las sesiones de concienciación que lleva a cabo Campsared en el contexto de los cursos de formación ocupacional.

"[...] yo creo pues que nos deberían de formar a toda la plantilla, ya no sólo a la persona que está de responsable, sino a todos los compañeros. Cómo tratar a ese tipo de personas. Porque lo desconocemos por completo".

(GD jefes de equipo).

En incorporaciones de años anteriores, cuando aún no había previsiones de formación-concienciación dirigidas al entorno laboral inmediato, en concreto a los jefes de equipo, éstos expresan el valor que hubiera tenido contar con una base de este tipo, en especial para el trato cotidiano en su labor como responsables. Entienden que esta carencia pudo dar lugar a malentendidos que luego, con el tiempo y el aprendizaje autodidacta, se han ido corrigiendo.

"Para mí era una experiencia totalmente nueva que me hubiera ayudado mucho, en vez de realizar la labor de descubrir poco a poco o leer o instruirme por mi cuenta, pues haber tenido una pequeña formación. Que alguien me diga: 'oye pues mira, los tienes que tratar exactamente igual, que no pasa nada. No hay que ser más permisivo ni menos, o sea, es una persona más'. Pues todo ese tipo de cosas que hemos tenido que ser autodidactas en el descubrimiento, pues nos hubiera ayudado muchísimo, y a ellos también probablemente, porque a lo mejor luego has tenido que corregir algo que es por culpa tuya. Porque lo has

dejado que se vaya yendo y de repente pues lees en un libro que tiene que ser igual. Pues tienes que hacer todo ese camino marcha atrás ¿No?"

(GD jefes de equipo).

También se expone la necesidad de que el apoyo por parte del orientador laboral sea periódico, con un seguimiento posterior que ayude a solventar dudas y proporcionar orientaciones:

"Al principio sí estuvo allí una formadora los primeros días con ellos para ver las tareas que tenían que desempeñar [...] pero a lo mejor a nosotros no nos formaron debidamente de cómo tenemos que tratarlos y, sobre todo, yo lo que más echo en falta, hasta qué punto se les puede exigir, si esa persona no puede realmente llegar a cierto punto o es que por el trato que se le da no hace todo lo que pudiera".

(GD jefes de equipo).

Se han identificado situaciones localizadas en que a falta de directrices sobre cómo orientar la actuación de trabajadores con discapacidad intelectual en oficina otros compañeros han asumido indebidamente sus labores, sin llegar a expresar a las instancias correspondientes este desajuste.

También se solicita que se lleve a cabo una labor con los trabajadores con capacidades diferentes que les permita asumir y manifestar abiertamente sus limitaciones reales, de manera que tanto ellos mismos como sus compañeros conozcan los obstáculos a superar y las formas adecuadas de trato y apoyo. En concreto, se alude a las dificultades de comunicación ante una persona con discapacidad auditiva y los malentendidos mutuos por sobreentender mensajes.

4.5.2 Actuaciones por preservar y recomendaciones

Estas aspiraciones se sitúan, como se indicó con anterioridad, en línea con el enfoque método que Campsared aplica desde 2006, consistente en incluir en los **módulos de los cursos ocupacionales** de estaciones de servicio a gestores directos y a algunos de los iguales de los equipos de las estaciones a que van asignados los candidatos con capacidades diferentes. La toma de contacto y currículum formativo se dirigen precisamente a dar respuesta a esta necesidad de conocimiento directo y resolución de temores iniciales. **Las explicaciones, presentación y diálogo las conducen, además, los propios participantes del curso, personas con capacidades diferentes.** El desajuste fue ya identificado por Campsared, que aplicó soluciones de concienciación y adquisición de habilidades, aunque como se observa, parte de los jefes de equipo y compañeros (probablemente, por proceder de otras áreas de negocio o contar con incorporaciones previas a 2006) no han pasado por estos espacios formativos u otros semejantes.

También merece destacarse la práctica que desde Marketing Europa se ha llevado a cabo en el sentido de **facilitar a los gestores formación sobre el trato** que puede resultar necesaria ante algunos perfiles, previa a la incorporación del trabajador, y por parte de otros técnicos (ellos mismos con capacidades diferentes en algunos casos) con competencias para esta formación:

“se fue allí y estuvo hablando con ellos antes de que fuera la persona para decirles ‘esta personas va a venir, tiene esta discapacidad y ni tenéis que tratarle así, ni así... tenía parálisis cerebral...’ entonces se llevó a un compañero de FSC con parálisis cerebral, y el mismo compañero les estuvo explicando y riéndose con ellos de las tonterías que se nos ocurren cuando vemos a una persona con parálisis cerebral y creemos que les tenemos que ayudar de manera especial”.

(Entr. Álvarez, F., FSC y Dir. Accesibilidad Fundación ONCE).

Por otro lado, Marketing Europa lleva a cabo jornadas dirigidas a responsables y cargos intermedios con un sentido tanto de reconocimiento y afirmación de valores como de adquisición de técnicas para facilitar la inclusión de los trabajadores con capacidades diferentes en sus entornos y equipos. Entre ellas destaca la ya señalada “Capacidades Diferentes, Energías Diferentes”, celebrada en 2006. Se prepara, asimismo, un nuevo encuentro de características similares, enfocado a la concienciación y práctica, con un sentido transversal que pueda implicar al conjunto de la plantilla, para 2009.

A partir del diagnóstico, cabe proponer el afianzamiento de las siguientes actuaciones así como sugerencias de mejora:

1. Corroborar el valor atribuido por jefes de equipo y trabajadores a la participación en los módulos orientados a conocimiento de la discapacidad y adquisición de habilidades de los cursos de formación ocupacional para trabajadores con capacidades diferentes impartidos por Marketing Europa.
2. Confirmar la participación sistemática de jefes de equipo y compañeros de estaciones de servicio por los módulos previstos en los cursos de formación ocupacional, como paso previo a la incorporación del trabajador con capacidades diferentes al centro de trabajo.
3. Extender la participación en estos cursos o similares de jefes y trabajadores en otras áreas funcionales (oficina, industria) y de negocio del Grupo Repsol.
4. Dedicar formación-concienciación previa por parte de personal de entidades de mediación laboral o de Repsol a los equipos en que se integrarán trabajadores con capacidades diferentes, en especial cuando se trate de discapacidad intelectual o presenten dificultades para la comunicación (articulación del habla o discapacidad auditiva).

5. Planificar el enfoque y alcance de los cursos y jornadas de formación y concienciación en materia de capacidades diferentes destacando tres argumentos de contenido:
 - La afirmación de valores de la compañía: el reconocimiento e inclusión de la diversidad
 - El conocimiento directo de experiencias logradas, dentro de la compañía, en inclusión de trabajadores con capacidades diferentes
 - Adquisición de técnicas sencillas de trato y despeje de dudas
6. La experiencia en distintas organizaciones y también presente diagnóstico confirman el valor de la comunicación directa, basada en experiencias y testimonios, y con criterios de afinidad entre iguales: protagonismo en la comunicación por las mismas personas con capacidades diferentes, por jefes de equipo y trabajadores con experiencias de buena práctica, que han sido capaces de solventar las dificultades del cambio con distintas herramientas.
7. Asegurar que los formadores laborales en el ámbito del Empleo con Apoyo, en el caso de los trabajadores con discapacidad intelectual, presten apoyo y orientación desde el primer momento y queden disponibles a lo largo del tiempo, a jefes de equipo y compañeros.
8. Preparar también a los trabajadores con capacidades diferentes para que puedan asumir y manifestar con claridad sus limitaciones reales y, si se precisan, requerimientos específicos de trato. Por ejemplo, el hablar mirando a la cara y sin tapar la boca ante personas con discapacidad auditiva o sentarse para estar a la misma altura, al dialogar con una persona en silla de ruedas.
9. Una actuación que puede facilitar la comunicación, y apoyar tanto los módulos de toma de contacto y concienciación, como el momento de la acogida, consiste en editar y distribuir folletos sencillos, disponibles para toda la plantilla, sobre el trato ante las personas con capacidades diferentes de distintos perfiles en el contexto de trabajo. Existen distintos modelos, y quizá sea aconsejable la preparación y adecuación uno por parte de Repsol. Además de su edición en papel, puede quedar disponible en todo momento a través de su portal Web.
10. Resulta aconsejable la disponibilidad de un consejero, consultor o mentor especializado en capacidades diferentes en la compañía, a disposición de toda la plantilla. Un epígrafe posterior considera este punto.

4.6_Transición al centro de trabajo y sistema de acogida

Uno de los pasos en que, dentro del itinerario de incorporación laboral, parecen detectarse mayores desajustes en el actual sistema de gestión es en el momento de la acogida, esto es, la transición entre el periodo de selección/formación, asignación a un centro y comienzo de la actividad en el mismo. El desconocimiento y desconfianza iniciales junto a la demora en información y previsiones de apoyo a los jefes de equipo en especial, pueden reducir el acierto de los pasos previos de reclutamiento, selección y formación.



Practicas del Curso de Formación Ocupacional de Zaragoza

El proceso de acogida requiere, también, al igual que en el resto de etapas del plan, la perfecta coordinación de las diferentes áreas, con vistas a una incorporación lograda tanto para el nuevo trabajador, sus compañeros y responsable. Se requiere de manera específica la coordinación entre los departamentos de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales.

Cabe abordar esta transición al puesto de trabajo y la acogida desde tres ámbitos de actuación:

- La correcta planificación de las incorporaciones: el ritmo, la proporción, y la aplicación de herramientas específicas para el equilibrado global de tareas.
- Accesibilidad del puesto de trabajo y entorno laboral.
- Información a jefes y compañeros.

Para profundizar en estos tres aspectos del sistema de gestión, se observarán las percepciones de jefes de equipo y compañeros de trabajadores con capacidades diferentes, a continuación se identifican las acciones que actualmente se llevan a cabo en los procesos de acogida y se apuntan, por último, recomendaciones y sugerencias de mejora.

4.6.1 Prever la asignación al entorno de trabajo: tempo, ratio y herramientas de apoyo

En terminología musical, el tempo, movimiento o aire es la velocidad con que debe ejecutarse una pieza de música.

Wikipedia



Alumnos curso formación ocupacional realizando prácticas en la E.S.

El equilibrio en el ritmo de incorporación a un equipo y en la ratio de trabajadores con capacidades diferentes destaca entre las inquietudes en especial de los jefes de equipo, parece desencadenante de otros desajustes. En ocasiones perciben una desproporción en número, que dificulta el adecuado desarrollo de todas las funciones que el equipo debe llevar a cabo.

Se resalta la necesidad de que los jefes de equipo conozcan, de manera previa a la incorporación de la personas con capacidades diferentes al equipo de trabajo, cuál es exactamente su perfil de capacidades y potencialidades. A falta de este conocimiento fundamentado, y sin haber participado en cursos de habilidades y toma de contacto con los trabajadores con capacidades diferentes, los jefes de equipo se encuentran ante la difícil tesitura de asignar funciones y tareas sin bases suficientes.

"[...] tampoco sabemos hasta qué punto esa persona puede realizar esa tarea, o si no es capaz de realizarla o sabe que tiene que hacerla".

(GD jefes de equipo).

"[...] te hace sentir muy violento, porque yo no tengo por qué preguntar a una persona que no sé si ese tema quiere abordarlo o no quiere abordarlo: 'a ver, ¿qué puedes hacer? ¿Puedes coger el peso? ¿No puedes coger el peso?' hay que tener un tacto y una paciencia que a lo mejor con un curso de formación o con ayuda del equipo multidisciplinar que pregunte y desarrolle las fichas previas y demás, pues eso ayudaría".

(GD jefes de equipo).

Hay que destacar la importancia de facilitar a los gestores y jefes de equipo, formación y pautas, sobre el trato y actitud que hay que tener, ante la incorporación de algunos perfiles, todo ello es necesario conocerlo previo a la incorporación del trabajador.

Por otro lado, en Campsared se elaboran fichas individuales descriptivas del desempeño del trabajador, indicando cuando es preciso las restricciones en tareas determinadas del puesto de trabajo. La finalidad de estas fichas consiste en dar respuesta a la necesidad de conocimiento del nuevo trabajador por parte del responsable, y facilitar su labor de orientación y seguimiento. Sin embargo, aunque se cuenta con tales fichas, se menciona en ocasiones que llegaron al responsable meses después de la incorporación del candidato.

Esta ficha, única para cada trabajador, recoge un listado de tareas y los riesgos a prevenir según el caso para cada una de ellas y las actividades que puede o no realizar así como las restricciones que se pueda encontrar. La idea de esta ficha es que complementa a las fichas realizadas en los análisis de puestos, y que pueda acompañar al trabajador en su trayectoria laboral dentro de la compañía, facilitando así la incorporación a nuevas áreas o departamentos.

También los compañeros de los trabajadores con capacidades diferentes solicitan mayor información al conjunto de empleados ante la incorporación, descripción de las peculiaridades que pudiera suponer su trato y presentación formal. Hay que tener en cuenta que la mayor parte de estos "iguales" que participaron en el grupo provienen del sector "oficina", y no habían asistido a los módulos de toma de contacto y familiarización que Campsared dispone para dar respuesta a esta necesidad. (Véase apartado "concienciación").

4.6.2 Actuaciones por preservar y recomendaciones

1. Resulta necesario aplicar **criterios de incorporación paulatina en un equipo cuando se trata de un número amplio de trabajadores con capacidades diferentes**. El estudio para la preparación del entorno, fundamentalmente desde RRHH, ha de basarse en un conocimiento de conjunto sobre las tareas a desempeñar en la estación de servicio, turno o departamento, de manera que sea compatible la incorporación de trabajadores con limitaciones en algunos de sus funcionamientos con el desempeño tanto de su puesto de trabajo individual con la consecución de los objetivos del equipo.

2. Resulta fundamental que los jefes de equipo conozcan, de manera previa a la incorporación de la personas con capacidades diferentes al equipo de trabajo, cuál es exactamente su perfil de limitaciones, capacidades y potencialidades. Este conocimiento incluye los siguientes componentes:

- Descripción objetiva de las restricciones de actividad y asignación de tareas. Es necesario que las fichas individuales con este perfil, contempladas en el sistema de gestión de Campsared, lleguen a tiempo a los jefes de equipo.
- Habilidades de trato con el nuevo trabajador, de acuerdo a su perfil. Se trata de despegar proyecciones injustificadas basadas en el prejuicio, por un lado, y ofrecer, si es necesario, determinadas claves para el trato específico (por ejemplo, mirar a la cara sin taparse la boca al hablar, ante una persona con discapacidad auditiva que utiliza la lectura labial).
- Dada la utilidad del sistema de fichas de actividad y restricciones aplicado por Campsared para los puestos de trabajo de estaciones de servicio, se sugiere **valorar la posibilidad de extender el sistema a otros puestos de trabajo de cualificación semejante**, susceptibles de ser desglosados en un conjunto sencillo y objetivable de tareas.

4.6.3 Accesibilidad del puesto de trabajo y Prevención de Riesgos Laborales: protocolos de coordinación

Antes de la incorporación del trabajador al lugar de trabajo, y como parte también fundamental del proceso de acogida, se requiere confirmar si son precisas adaptaciones específicas en el puesto de trabajo y el entorno de actividad, y en su caso, aplicarlas. En la mayor parte de los casos puede no ser necesario incluir especiales provisiones materiales (diseño arquitectónico, distribución del entorno, productos de apoyo); en otras circunstancias corresponde realizar adecuaciones.

Entre los compañeros de los trabajadores con capacidades diferentes se detectan inquietudes en relación con los apoyos que puedan requerir estas personas para el desempeño de su puesto de trabajo. En el caso de las personas con limitaciones funcionales severas de carácter físico o sensorial, consideran que sería necesario eliminar los obstáculos a la accesibilidad y dotar de los medios técnicos necesarios para que estas personas alcancen el máximo nivel de autonomía posible:

“Si hay alguien que esté en silla de ruedas, tendría él mismo poder abrirse la puerta; no tener que esperar a que alguien le abra [...] Deberían abrirse automáticamente”.

(GD Compañeros).

Con vistas a facilitar el ciclo de la incorporación laboral, desde el momento de la selección y el contrato, la asignación y comienzo de actividad en un centro determinado, recientemente se ha desarrollado un **protocolo de coordinación** mediante el cual se prevé la comunicación al responsable, compañeros, entorno, sindicatos, prevención, gestión patrimonial, en definitiva, a todas las áreas implicadas directa o indirectamente, la incorporación del nuevo trabajador con capacidades diferentes. Especialmente esta coordinación se requiere entre los departamentos de Selección y Prevención de Riesgos Laborales.

Este protocolo pretende dar respuesta a ciertos problemas de coordinación que se han producido en algunos casos, en los inicios de la experiencia, y requiere perfeccionamiento y extensión a todas las áreas implicadas.

Concretamente, tal y como está estipulado, el protocolo debe seguir los siguientes pasos (Entr. Candeal, J., Dirección Prevención Riesgos Laborales):

- El departamento de Selección debe informar al de Prevención en el momento en que el nuevo trabajador con discapacidad se incorpora a la empresa. En el caso de un cambio interno se debe informar de igual manera, pues supone la asignación a un nuevo entorno laboral.
- Se realiza un estudio inicial para asegurar que el puesto asignado a la persona es factible de cara a garantizar su seguridad.
- Se adoptan las medidas adicionales necesarias (de sensibilización, organizativas). Por ejemplo, en el caso de una persona con movilidad reducida se procede a la adquisición de una silla de transferencia de ambulancia y nombramiento de auxiliares para los casos de evacuación.
- Análisis ergonómico del puesto.
- Evaluación de los riesgos del edificio en situaciones de emergencia.
- Adaptación del entorno, como cuarto de baños, ascensores, así como los mismos puestos de trabajo.

Las situaciones de emergencia son un aspecto concreto que se debe analizar en la incorporación de un trabajador con capacidades diferentes por las actuaciones específicas que puede requerir su evacuación en una situación concreta en función de las limitaciones de la persona. De esta manera, en el caso de situaciones de emergencia, el protocolo conlleva las siguientes actuaciones:

- Plan de emergencias para cada edificio.
- Designación de los responsables de zona de evacuación.
- En el caso de personas con capacidades diferentes se adaptan las medidas en función del tipo de discapacidad:
 - Visual: designación de un compañero encargado de acompañar al trabajador con discapacidad.
 - Auditiva: los responsables de zona son los encargados de que estas personas se enteren de la señal de alarma.
 - Movilidad reducida o silla de ruedas: uso de la silla de transferencia de ambulancias y auxiliares que ayudan a bajar a estos trabajadores hasta el punto exterior seguro.

El plan de evacuación óptimo requeriría que los edificios fuesen completamente accesibles y adaptados a los trabajadores con capacidades diferentes que requieren algún tipo de ayuda para esta emergencia. Actualmente, se están encontrando medidas alternativas de evacuación que permiten adaptarse a las limitaciones que el edificio pueda ofrecer. Para ello y como se comentaba anteriormente, se cuenta con el apoyo de los compañeros de trabajo.

Consideraciones y recomendaciones

1. Antes de la incorporación del trabajador al lugar de trabajo, y como parte también fundamental del proceso de acogida, se requiere confirmar si se requieren adaptaciones específicas en el puesto de trabajo y el entorno de actividad, y en su caso, aplicarlas. En la mayor parte de los casos puede no ser necesario incluir especiales previsiones materiales (diseño arquitectónico, distribución del entorno, productos de apoyo); en otras circunstancias corresponde realizar adecuaciones.
2. Perfeccionar el protocolo de coordinación entre las diferentes áreas implicadas para garantizar un proceso de acogida que permita una correcta adaptación del trabajador al puesto de trabajo.
3. Adaptar el puesto de trabajo y su entorno según las limitaciones y potenciales que pueda tener el trabajador en su vida diaria laboral. Ampliar al máximo la accesibilidad universal de los entornos, y por tanto, el desenvolvimiento autónomo de las personas.
4. En el ámbito de prevención de riesgos laborales, y de cara a las evacuaciones convendría que los edificios estuviesen adaptados a situaciones especiales de evacuación de trabajadores por ejemplo con movilidad reducida. Mientras tanto resulta necesario mantener las adaptaciones realizadas a los protocolos de evacuación.

5. Sensibilizar a los compañeros de trabajadores con capacidades diferentes de la necesidad de su cooperación en el caso de evacuaciones de emergencia para ayudar al trabajador que sufra algún tipo de limitación.
6. Conviene agilizar los trámites relacionados con las cuestiones legales y contractuales. Se aconseja a su vez informar al trabajador, antes de su incorporación, acerca de cómo su nuevo empleo pueda afectar a las ayudas que recibe del Estado u otra institución. Esta información puede facilitarse también a través de la entidad mediadora, si participa en la preselección.

4.6.4 Información a jefes y compañeros

Uno de los aspectos, que desde todos los ámbitos de la organización se considera clave, es cómo una vez superado el proceso de selección y las adaptaciones y actuaciones de prevención, se requiere acciones de sensibilización con el equipo donde se incorporará el trabajador (responsable de equipo y compañeros), así como con otras áreas con las que vaya a tener un contacto directo el trabajador (clientes, proveedores).

Son precisas en este punto las acciones de concienciación mencionadas con anterioridad, en concreto, la participación de los gestores y responsables en módulos formativos en el contexto de los cursos de formación ocupacional, las acciones formativas, la disposición, en suma, de habilidades, apoyos y afirmación de valores que faciliten la incorporación del nuevo trabajador a su equipo.

Esta es una necesidad que todavía parece no estar completamente satisfecha entre los compañeros, pues todavía manifiestan como fundamental el tema de la integración en la empresa, en especial en el momento de la acogida. Se demanda una mayor información al conjunto de empleados de la sede en la que la persona con capacidades diferentes vaya a comenzar a trabajar, en lo que se refiere a la presentación formal y en la descripción de sus peculiaridades que puedan suponer incidencias en el trato o en el desempeño del trabajo.

Recomendaciones

1. Llevar a cabo procesos de información y formación a los compañeros sobre las características de las personas con capacidades diferentes que se vayan a incorporar a cada uno de los equipos de trabajo. Esta información y formación deben hacerse extensivas también al conjunto de compañeros que vayan a tener trato indirecto con ellos, y no limitarla a los miembros de sus respectivos equipos. Esta demanda es también mayor en el caso de que el nuevo compañero sea una persona con capacidades diferentes por limitaciones intelectuales.

2. Como se apuntaba anteriormente, parte de la información al responsable del trabajador consistirá en las fichas del trabajador, que permitirán un acercamiento previo a éste, que facilitará su incorporación.

4.7_Consolidación en el empleo, seguimiento y apoyo



Trabajador de la estación de servicio de Móstoles en el área de lavado

La política de integración laboral de personas con capacidades diferentes por parte de Repsol incluye la apuesta por la estabilidad en el empleo y la igualdad de oportunidades. Por otra parte, es línea de actuación de la compañía la promoción profesional de sus empleados, de manera que se fomenta el progreso laboral en la medida de las capacidades y aspiraciones de sus componentes. No obstante, al ser la incorporación de personas con capacidades diferentes un proceso tan reciente, una de las cuestiones planteadas a los grupos de discusión fue la de las posibilidades de promoción laboral de este conjunto de trabajadores.

Como cabe observar a partir del diagnóstico de los itinerarios de inserción en los pasos anteriores, los jefes de equipo en especial, y también los compañeros de trabajadores con capacidades diferentes solicitan mayor seguimiento y orientación de apoyo una vez se incorpora el trabajador con capacidades diferentes. Esta descompensación entre el énfasis que se ha venido prestando a los procesos de reclutamiento, formación e incorporación y el momento de la acogida y posterior seguimiento y apoyo es también advertido desde el área de Selección: *“donde más fallamos es en, y después qué... la persona se incorpora con un entorno que ya es sensible a esa discapacidad, con un puesto adaptado y ya le dejamos ahí... hemos llegado bien hasta ahí, pero falta continuar en esta dirección”*.

(Entr. Rojas, P., Subdirectora Selección).

Por este motivo se detecta la necesidad de prestar atención a la actividad laboral a lo largo del tiempo, concebir y aplicar los apoyos y medidas que puedan resultar necesarias

para afianzar el correcto desempeño y relaciones laborales así como garantizar las mismas oportunidades de desarrollo profesional a los trabajadores con capacidades diferentes que deseen y cuenten con potencial para ello.

En el presente apartado se observan percepciones de la plantilla ante la actividad a medio plazo, con las necesidades percibidas al respecto. A continuación se incluye un conjunto de sugerencias y procedimientos de mejora.

4.7.1 Percepciones de la plantilla

En lo que se refiere a la consolidación en el empleo, y según se desprende del debate entre los **jefes de equipo**, éstos perciben una mayor tolerancia a la hora de prescindir de los trabajadores con capacidades diferentes cuyo perfil no se adecue al puesto de trabajo o cuyo desempeño no sea el correcto (por ejemplo, ante incumplimiento de horarios en oficina o laxitud en el desarrollo de las tareas), a diferencia de lo que sucede con el resto de trabajadores de la compañía.

Sin embargo, también manifiestan los participantes en el GD Jefes de Equipo que se produce un proceso de autorregulación por bajas voluntarias que compensa en cierta forma esta actuación por parte de la compañía, quedando los más trabajadores.

“En la estación mía, el túnel de lavado y la pista en un principio se contrató a gente con discapacidades, y ha habido gente que bueno, pasando el tiempo sí que pidió la baja voluntaria. [...] Yo de la gente que sigue de cuando abrimos, no tengo ninguna queja. De hecho es el núcleo central y trabajan como jabatos; pero es cierto que ha tenido que limarse mucha gente para conseguir ese grupo central”.

(GD jefes de equipo).

Los **compañeros de trabajadores con capacidades diferentes** participantes en el grupo de discusión no plantean en ningún momento el tema de la mayor facilidad para la consolidación en el empleo de las personas con capacidades diferentes a la que aludía el grupo de jefes de equipo, aunque sí se hace una breve referencia (como respuesta a una pregunta directa del moderador) a la sensación de que a estas personas hay menor probabilidad de que las despidan aunque el desempeño no sea el adecuado; estiman que como máximo se produciría un traslado, pero no expulsiones de la compañía. Sin embargo, no se detectan matices de animadversión por este hecho ni hacia estos trabajadores ni hacia la compañía.

Se plantea en estos casos la necesidad de un seguimiento permanente en el caso de la discapacidad intelectual, a través del Empleo con Apoyo, que incluya a los compañeros para solventar las cuestiones que vayan surgiendo en el día a día.

“Que lo importante es no estar dos meses el monitor nada más enseñándoles y luego ahí te has quedado y ya está, sino hacer un seguimiento para que continúe el trabajo como debería ser”.

(GD compañeros).

Otro aspecto relativo a la preparación del entorno y que preocupa especialmente a los compañeros, es la receptividad de los jefes inmediatos respecto a las dificultades o trabajo adicional que para los compañeros pueda suponer el apoyo a los trabajadores con capacidades diferentes; aunque en ocasiones esta escucha es positiva, en otras ocasiones se toma como una queja y se puede penalizar.

“Porque muchas veces lo que ocurre es que a lo mejor [...] el jefe no toma medidas. [...] Y eso también crea problemas, porque luego tú vas, lo comentas, [...] y tienes problemas con el jefe porque te has quejado. Y [...] dice: ‘mira chica, apáñate que yo no quiero saber nada”.

(GD compañeros).

En cuanto a los apoyos que el trabajador pueda requerir en su proceso de acogida, y en el caso específico de las personas con capacidades intelectuales diferentes, los compañeros manifiestan más claramente la necesidad de personas de apoyo, para supervisar y orientar el desempeño de manera periódica. De hecho, se insiste en reiteradas ocasiones en la necesidad de que la compañía designe a una persona (se menciona como cualificación apropiada la de psicólogo) interna a la misma (y no de una Fundación o entidad mediadora externa, o por lo menos adicional a ésta) que realice un seguimiento constante, oriente las tareas y a la que el resto de compañeros se pueda dirigir en caso de duda o conflicto.

Todos los trabajadores con capacidades diferentes entrevistados cuentan con contrato fijo en la compañía, algunos directamente y otros tras algún contrato temporal. Esto ha podido provocar, en algunos casos, según perciben, sentimientos de desigualdad por parte de compañeros sin capacidades diferentes que se han visto sometidos a largas temporadas de contratación temporal antes de poder acceder a un contrato indefinido.

4.7.2. Actuaciones por preservar y recomendaciones

1. Uno de los errores reconocidos por la propia Dirección y el área de RRHH es el paternalismo para favorecer la incorporación, en los inicios de la experiencia. La compañía debe ser consciente de los agravios comparativos que determinadas formas de permisividad pueden suponer para el resto de trabajadores. Se trata de un aspecto a estudiar en lo que tiene de base real y de percepción mediada por el prejuicio.

2. Desarrollar un **sistema de seguimiento** que permita evaluar el desempeño de los trabajadores con capacidades diferentes, observar el entorno de trabajo, detectando posibles conflictos, así como evaluar la satisfacción de los mismos trabajadores y su proceso de integración en la plantilla. Marketing Europa inicia la aplicación de **cuestionarios evaluativos** de la incorporación laboral de trabajadores con capacidades diferentes, a responder por ellos mismos y sus jefes directos, a cumplimentar mediante entrevista telefónica o presencial.
3. La participación del formador de Empleo con Apoyo resulta fundamental en el seguimiento a medio plazo, a través de una práctica que incluya la escucha y orientación a jefes y compañeros.
4. Se propone trabajar con los responsables de equipo las posibles adaptaciones que pueda implicar en el equipo la integración de personas con capacidad diferentes, incluyendo la receptividad hacia sus compañeros en relación con los posibles apoyos que puedan necesitar. En todo caso, es preciso que junto al reconocimiento de los apoyos se apliquen criterios objetivos para evitar actitudes equivocadas, como el paternalismo.

4.8_Promoción y desarrollo profesional

En lo que se refiere a la promoción profesional, hay consenso entre los distintos actores consultados en que ésta es una cuestión que se trabaja adecuadamente en Repsol, con criterios atentos a las capacidades de las personas. Los jefes de equipo manifiestan su responsabilidad e interés ante el desarrollo profesional de estos trabajadores. Por su parte, los trabajadores con capacidades diferentes perciben el interés de la compañía en su promoción, en un contexto de igualdad de oportunidades, desde la misma formación.

4.8.1_Perspectivas de la plantilla

Para los jefes de equipo, la carrera profesional está estrictamente en función de las potencialidades y capacidades de los trabajadores, por lo que la promoción es siempre posible y, además, es una cuestión que les preocupa respecto a estos trabajadores en concreto.

Sin embargo, consideran que hay que tener en cuenta las características personales de cada individuo, por lo que las limitaciones deben ser evaluadas junto con las potencialidades.

Por ello, se sugiere que la promoción profesional debería contemplarse, para estos trabajadores con capacidades diferentes, teniendo en cuenta no sólo el área en la que estén ubicados en ese momento, sino todo el resto de áreas de la compañía. De esta forma, trabajadores que por sus limitaciones tengan dificultades en progresar en su área actual, podrían encontrar nuevos retos de desarrollo en otras áreas.

"[...] en algunos casos la propia discapacidad [...] supone una cortapisa a la hora de la promoción interna [...]. Es muy complicado que esa chica llegue a ser jefe de equipo, por los problemas para comunicarse [...] Yo creo que ahí ya hay un plan de carrera especial. Porque una vez que tienes a una determinada persona con una discapacidad integrada en el puesto de trabajo, eres mucho más capaz para valorar qué tipo de trabajo le va mejor a esta persona en concreto, [...] quizá haya que plantearse el desarrollo de carreras de estas personas en el ámbito global de la compañía [...] No pensemos en que tiene que promocionar dentro del área en la que está, sino [...] pensemos que en otra área de la compañía pueda adaptarse muy bien y realizar tareas de más nivel, pero más en solitario y que requiera menos de trabajo en equipo o de comunicación con el exterior. Creo que habría que plantearnos unos planes de carrera específicos".

(GD jefes de equipo).

Les preocupa como jefes de equipo la promoción profesional de estos trabajadores, que a su juicio tiene que tener en cuenta, en primer lugar, sus competencias y limitaciones reales; en segundo lugar, las posibilidades en el conjunto de las áreas de la compañía, y no sólo en la que estos trabajadores estén insertos; y, en tercer lugar, al resto del equipo, de manera que no se produzcan discriminaciones positivas que pueden interferir los intereses del resto de miembros del mismo. Esta percepción se refiere a los aspectos comunicativos.

Respecto a la promoción profesional, la opinión de compañeros participantes en el grupo de discusión es absolutamente favorable a promover que cada persona con capacidades diferentes desarrolle al máximo sus potencialidades dentro de la compañía. Sin embargo, no se considera que esa sea una labor que se esté realizando en la actualidad a corto plazo.

Para ello se sugiere que el "responsable" de esa persona con limitaciones funcionales por limitaciones intelectuales o de funcionamiento mental (que se ha mencionado como propuesta anteriormente), al realizar un seguimiento del desempeño, lleve a cabo un perfil y "tutele" la evolución de la carrera profesional, para obtener el máximo rendimiento de las potencialidades de cada uno de estos individuos.

No se menciona siquiera el tema respecto a personas con capacidades diferentes por limitaciones físicas o sensoriales, puesto que, a todos los efectos, se les considera como unos compañeros más dentro de la compañía a los que, por tanto, les son aplicables las mismas reglas de promoción profesional que al resto de trabajadores.

Los trabajadores con capacidades diferentes que participaron en la investigación manifiestan de forma unánime que no hay vetos al desarrollo profesional por parte de la empresa, sino que dicha promoción está en función de las capacidades, voluntad y potencialidades de cada uno individualmente:

“Yo creo que lo importante es la persona, y da igual que la persona sea con capacidad normal o con capacidad diferente, lo importante es la persona y si la persona desarrolla bien el trabajo, tiene las mismas posibilidades de desarrollo profesional que cualquier otra persona”.

(GD trabajadores con capacidades diferentes).

De hecho, parece ser que, en los cursos de formación, se pregunta sobre el tema a los interesados, lo que demuestra el interés de la compañía por promover la promoción profesional de los trabajadores con capacidades diferentes.

“[...] pero lo que hace falta es tener capacidad para poder desarrollar el trabajo que te vas a proponer superior a lo que tu tienes. Porque si no tienes capacidad es absurdo. Porque ahora mismo en uno de los muchísimos cursos que yo he realizado venía una cláusula que si teníamos aspiraciones para ascender en el puesto de trabajo que lo pusiéramos claramente, si tenías aspiraciones o no, pero yo por ejemplo dije que no, porque no voy a tener capacidad de ser encargado, no voy a ser capaz de manejar la tecla, pero por lo menos la posibilidad sí te la han brindado”.

(GD trabajadores con capacidades diferentes).

De hecho, algunos de los trabajadores con capacidades diferentes que participaron en la presente consulta habían experimentado trayectorias de notorio desarrollo profesional.

Requiere señalarse que el **grado de satisfacción con el trabajo** y compromiso percibido en los trabajadores con capacidades diferentes entrevistados resulta muy elevado. La contribución a su autoestima, sentido de utilidad y contribución social, el reconocimiento de la apuesta de la empresa por la inclusión de trabajadores con capacidades diferentes, explican esta elevada satisfacción y motivación.

4.8.2. Actuaciones por preservar y recomendaciones

1. Existe un amplio consenso entre los distintos actores consultados respecto a la correcta aplicación de la promoción profesional en Repsol, basada en criterios atentos a las capacidades de las personas. Resulta preciso, en la valoración de estos actores, una vez alcanzado el logro de la incorporación laboral, evaluar desempeños y disponer la promoción profesional de estos trabajadores, de acuerdo a su vocación y capacidades, no sólo en un centro de trabajo, sino también en distintas áreas de la compañía.
2. Como para los demás trabajadores de la plantilla, el sistema ha de monitorizar su desempeño, identificar oportunidades de adelanto y las aspiraciones de estos trabajadores.

3. Los trabajadores con capacidades diferentes perciben, por su parte, el interés de Repsol en la promoción desde los mismos cursos formativos iniciales. Resulta preciso, mantener la atención a sus talentos e inquietudes desde la misma formación y dar seguimiento a su desempeño para, a partir de sus capacidades y aspiraciones, facilitar trayectorias de desarrollo profesional.
4. Conviene atender a la posible incompreensión, expresada por jefes de equipo que por los compañeros, respecto a las medidas de discriminación positiva en el desarrollo profesional de estos trabajadores.

4.9 La figura del consultor o mentor en capacidades diferentes

Los responsables y jefes de equipo, también los compañeros, expresan su inquietud o desorientación en determinadas situaciones en cuanto al trato hacia los trabajadores con capacidades diferentes, concretamente con los trabajadores con discapacidad intelectual. En algunos casos muestran dificultad en la forma de dirigirse a ellos o delegar tareas de la misma forma que lo hacen con el resto de trabajadores sin discapacidad.

A partir de las necesidades expresadas por parte de jefes de equipo e iguales resulta conveniente que Repsol estudie y en su caso disponga una persona interna en la compañía, equipo o cargo, que pueda realizar un seguimiento continuo de los trabajadores con limitaciones funcionales de tipo cognitivo, que oriente sus tareas y desempeño, a la que el resto de la plantilla se pueda dirigir en caso de dudas, consultas o resolución de conflictos.

Esta persona, cargo o equipo podría también tener funciones de mayor alcance, una perspectiva integrada en materia de capacidades diferentes: consultor en adaptación de puestos de trabajo y accesibilidad, ayudas públicas, asesoría de trabajadores con capacidades diferentes y resto de plantilla, además de recibir sugerencias de mejora.

Para dar respuesta a una línea de necesidades muy semejante a las que se detectan en Repsol, recientemente MRW ha puesto en marcha la figura del "tutor de los discapacitados", que comprende contenidos de consulta y mediación ante dificultades tanto con empleados sin discapacidad en plantilla, como para asesorar y apoyar en las gestiones a los trabajadores con capacidades diferentes.

El tutor de las personas con discapacidad: la figura en MRW

En noviembre de 2008 MRW dio a conocer la puesta en práctica del "Tutor de las personas con discapacidad" en la empresa. La iniciativa pretende "Crear una figura para facilitar la acogida de las personas discapacitadas y recién incorporadas a la empresa y la correcta adecuación laboral de los nuevos trabajadores con discapacidad y de los antiguos". A partir de esta iniciativa se pusieron en marcha los mecanismos de MRW para dar forma y contenido a este tutor, que comenzó a ejercer sus funciones un mes después de la formulación de la propuesta.

Durante un mes, a la persona designada como tutor aprendió a desarrollar su nuevo cargo, que compagina con su puesto de trabajo en el área de tecnologías de MRW. "El programa formativo está estructurado en una parte técnica -gestión de expedientes y como informar a otros departamentos y superiores-; y en una formación basada en como tratar con equipos, que casos se podría encontrar en la nueva función y cómo actuar ante situaciones difíciles que podrían exigir un cara a cara. Casos que el empleado no está acostumbrado a tratar por el rol técnico desempeñado en la empresa", explica Silvia Vilchez, directora de relaciones corporativas de MRW.

Una de las labores en las que más ha profundizado el equipo que ha trabajado en el proyecto ha sido el énfasis para que se conozca esta herramienta que facilita el trabajo y la adaptación de los trabajadores con discapacidad, es decir, la normalización del tutor "Se ha conseguido que los empleados identifiquen esta figura como interlocutor válido para formular y transmitir las cuestiones e inquietudes" (Vilchez).

Así se logra que el trabajador con discapacidad se dirija directamente al tutor antes que a recursos humanos y que toda la plantilla conozca la existencia de esta figura y los canales para ponerse en contacto con ella.

Las cuestiones que recoge esta herramienta versan sobre aspectos muy ligados a la discapacidad del empleado: la gestión de una plaza de aparcamiento especial y reservada por problemas de movilidad; peticiones de mobiliario de trabajo adecuado, como pantallas especiales para personas con discapacidad visual o sillas adaptadas, etc...

La figura del tutor comprende dimensiones informativas importantes: desde nuevas tecnologías hasta aspectos legales relacionados con la discapacidad o informes que tratan temas referentes a este colectivo.

La presencia de esta figura en el portal del empleado ha contribuido, a juicio de la directora corporativa, al conocimiento de la herramienta y facilitar canales para la comunicación directa.

Fuente: "MRW. Un tutor por los discapacitados", El Mundo, 9 de noviembre de 2008

Esta figura, cuya designación queda por determinar (¿consultor o mentor?, ¿tutor?) puede contribuir, en todo caso, a la necesidad de mejora en la comunicación percibida desde distintas instancias y actores en la compañía.

4.10 Actitudes y estereotipos: su influencia en la incorporación laboral

Al poner en práctica un sistema de gestión de la diversidad de capacidades en la empresa, con distintas medidas en el itinerario, desde los procesos de selección, formación, acogida a la consolidación en el empleo, se ha de tener en cuenta que la integración depende también de las actitudes. En la sociedad persisten barreras sociales en la forma de prejuicios e imágenes de ambigüedad y rechazo hacia la diferencia que significa la discapacidad -o mejor, las diferentes discapacidades. Estas imágenes han cambiado en el tiempo, también con la incorporación laboral y progresiva normalización de la presencia de las personas con capacidades diferentes en los distintos ámbitos, hacia disposiciones más favorables. Ahora bien, estas imágenes y actitudes, en buena medida inconscientes, influyen en la percepción de los trabajadores con capacidades diferentes, en sus potenciales laborales y desempeño.

Cabe definir los estereotipos como imágenes mentales simplificadas y poco detalladas acerca de un grupo de personas que comparte ciertas condiciones específicas (en nuestro caso, las capacidades diferentes), y a las que se atribuyen ciertas características comunes (positivas o negativas), negando así su individualidad.

Los prejuicios sociales son predisposiciones negativas de una persona hacia un grupo de individuos, producto de la aceptación sin evidencias de los estereotipos. Por ejemplo, el prejuicio "todos los discapacitados son indefensos" o, según la palabra predominante en la denominación hasta hace unos años, "inválidos", influirá en la conducta futura de su portador ante una persona con capacidades diferentes, de la que espera o supone indefensión y no ser válida para el trabajo.

Ambos parten de la diferencia entre una mayoría -o el patrón "normal" de la persona media- y una minoría, las personas con discapacidad, diferentes en sus habilidades (con frecuencia también en su aspecto), con formas fuera del "estándar" para llevar a cabo un acto. En la construcción diferenciada entre un "nosotros" y los "otros".

Uno de los sesgos estudiados en el campo de la gestión de la diversidad es el denominado "estigma de incompetencia", que afecta a quienes son percibidos como beneficiarios de programas de igualdad de oportunidades, que puede dar lugar a la infravaloración de las capacidades reales de un trabajador (Brief, Arthur P., 2008: 20 y ss.). Hay que tener en cuenta que la incorporación laboral de las personas con discapacidad en entornos normalizados es un hecho relativamente reciente.

Uno de los elementos fundamentales para apreciar esquemas conceptuales es el uso del lenguaje, ya que la terminología usada es reflejo de las construcciones simbólicas presentes en la mentalidad de los sujetos. Por ello, se ha procedido, en primer lugar, a realizar un análisis cuantitativo de la aparición de diversos términos descriptivos de la situación

de capacidad diferente en los tres grupos de discusión celebrados, según se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 6: Terminología utilizada por los participantes

Términos usados	Jefes de equipo	% jefes	Compañeros	% compañeros	PCD	% PCD
Discapacidad/es	98	69%	25	71%	15	56%
Discapacitado/s	20	14%	0	0%	0	0%
Capacidad/es diferente/s	25	17%	10	29%	12	44%
Total	143	100%	35	100%	27	100%

A este respecto, se podrá observar que el proyecto de integración laboral de Repsol que es objeto del presente estudio, va referido por regla general a "personas con capacidades diferentes". Podemos observar que, en general, esta terminología aún no ha calado entre los empleados de Repsol:

- Los jefes de equipo utilizan los términos "discapacidad", "discapacidades", "discapacitado" o "discapacitados" en ciento dieciocho ocasiones a lo largo del debate (aunque se ha de reseñar que en algunas de ellas se refieren a las medidas legales de contratación, por lo que la utilización del término sería correcta), esto es, en un 83%, en contraposición con las veinticinco que usan el término "capacidad diferente" (en singular o en plural).
- Los compañeros de las personas con capacidades diferentes usan menos la terminología genérica, ya que a lo largo del diálogo suelen referirse más concretamente a la denominación de la limitación concreta (parálisis cerebral, sordera, etc., aunque hay que puntualizar que en todos los casos anteponen las palabras "persona con"). No obstante, se decantan mayoritariamente por el uso de la terminología "discapacidad" (y asociadas) en un 71%, en tanto la utilización del término "capacidad diferente" (y su plural) sólo se da en un 29% de las ocasiones.
- Más aún, las propias personas con capacidades diferentes participantes en el grupo de discusión tienden a hacer uso de la terminología "discapacidad" en una proporción mayor que la de "capacidad diferente", si bien la diferencia entre ambas es menor que en el resto de grupos (y también en este caso se utilizan en ocasiones "discapacidad" e incluso "minusvalía" de forma adecuada, ya que van referidas a las prescripciones legales al respecto o a la calificación de reconocimiento de tal condición).

La designación "discapacidad", al anteponer de manera habitual "la persona" es la más frecuente en el discurso actual y oficial para nombrar la diferencia, junto a otros términos como "diversidad funcional" o "capacidades diferentes". Parece aconsejable, de acuerdo con la estrategia de Repsol, mantener el énfasis hacia la persona y su diversidad en las capacidades, con vistas a asumir en la plantilla la idea de "capacidad diferente" como algo inherente a todo ser humano y no sólo distintivo de aquellas personas que presentan limitaciones funcionales que alcanzan un determinado nivel de severidad.

4.10.1 La diferente percepción de unos y otros perfiles: transformación de las actitudes a partir del contacto

Se advierte una clara diferenciación entre las limitaciones funcionales de tipo intelectual y el resto. En este sentido, existe una mayor generalización de estereotipos respecto a las personas con capacidades diferentes por limitación intelectual que en el caso de las que presentan limitaciones de tipo físico o sensorial, respecto a las cuales se habla de personas individuales, y no como colectivo homogéneo como ocurre con las primeras.

Por otro lado, se observa una tendencia a la transformación de las actitudes a través del trato continuo cotidiano, según esta los estereotipos y generalizaciones se van sustituyendo por apreciaciones más individualizadas de las personas, con un giro hacia la aceptación de las diferencias.

Sin embargo, hay actitudes y pautas de comportamiento, como la sobreprotección o paternalismo, en especial ante trabajadores con discapacidad intelectual, que pueden persistir y verse arraigadas a falta de orientación adecuada por parte de formadores laborales hacia jefes de equipo o compañeros, como se observó con anterioridad.

Se apuntarán a continuación, a título de ejemplo, estas actitudes entre los compañeros de trabajo participantes en el grupo de discusión, coherentes en líneas generales con las de jefes de equipo.

Compañeros sin contacto directo o cercano con personas con capacidades diferentes:

En el caso de estos trabajadores, suelen expresar ideas procedentes de su imaginario social, así como percepciones indirectas obtenidas a través de comentarios de otras personas o contemplación externa de situaciones. Se advierte que realizan una distinción muy clara entre las personas con capacidades diferentes por limitaciones físicas o sensoriales y aquellas otras con limitaciones de carácter mental. De esta manera, reflejan las siguientes percepciones:

- Para las personas con limitaciones de tipo mental:
 - Vulnerabilidad: *“Pensad que para esta gente, tiene que ser muy importante la opinión de su padre y de su madre, que son hasta ahora los que le estaban acogiendo, o los que le han estado protegiendo. A estas personas los sacas y los dejas indefensos en una empresa [...]”*.
(GD compañeros).
 - Sobreprotección: *“Yo entiendo que sí que hay que ayudarles a que se integren, hay que tener mucha paciencia y toda la ayuda que haga falta. Pero también hay que tener alguien que se responsabilice de ellos y que sea el interlocutor”*.
(GD compañeros).

- Para las personas con limitaciones físicas o sensoriales:
 - Aceptación: *“Le tratas como uno más. Te puedes meter como con cualquier otro porque no le estás haciendo de menos, sino al revés. Si te metes con cualquier otro compañero por cualquier motivo, pues con él te tienes que meter y tratarle igual”*.
(GD compañeros).
 - Identificación: *“A mí me sale el instinto este que dices: ‘jolín, y si yo tuviera un hijo así, me encantaría que lo aceptaran y esas cosas’”*.
(GD compañeros).
 - Victimización: *“Entonces ese lado está muy cubierto y eso hace que dices: ‘bueno, vale. Una persona no puede hablar por teléfono porque el pobre no puede...’ Entonces tú le coges el teléfono, le ayudas”*.
(GD compañeros).
 - Admiración: *“lo que te quedas es admirado de que con la minusvalía que tiene es capaz de coger el ratón o el teclado, se lo pone así, y está tecleando y dices: “joder, qué valor tiene”. Hasta te da fuerzas, es decir, según estás tú y los demás cómo estamos”*.
(GD compañeros).
 - Sobrevaloración (heroica): *“[...] y a lo mejor muy superior, con lo cual pues... Tiene que estar por encima, porque para estar así y verse uno todos los días así tiene que estar por encima”*.
(GD compañeros).

Compañeros con contacto directo o cercano con personas con capacidades diferentes:

En este caso se aprecian dos etapas en la percepción de las capacidades diferentes: la inicial, en el momento de la incorporación de estas personas al entorno laboral; y una vez se ha establecido una relación personal, en la cual como tendencia los estereotipos dejan paso a apreciaciones individuales, en especial si se trata de personas con limitaciones de tipo físico o sensorial. También se distingue en el discurso una diferenciación nítida de los trabajadores con limitaciones funcionales de tipo físico o sensorial respecto a los que presentan limitaciones intelectuales:

- Para los de tipo físico o sensorial, en un primer momento se tiende a adoptar una actitud protectora: *“cuando ves a una persona con limitaciones físicas de algún tipo, eres más solidario, pero que tienes mucha precaución en todo lo que dices o haces”*.

(GD compañeros).

Sin embargo, esta tendencia se va modulando a requerimiento de la propia persona con capacidad diferente: *“en cuanto a la evolución, lo naturalizas, es cierto, dejas de prestar atención continuamente para ver si está bien o ver si no está bien o si necesita algo, es una persona más”*.

(GD compañeros).

- Para los de tipo intelectual, la actitud inicial sobreprotectora, paternalista, aun percibiéndose como errónea, se mantiene en el tiempo.

Por lo que se refiere a las relaciones laborales, respecto a los trabajadores con capacidades diferentes por limitaciones físicas o sensoriales, se describen en términos positivos. Incluso se manifiestan sentimientos de admiración y se declara una disposición favorable a apoyarlos en cualquier cuestión que sea preciso. Estiman, no obstante, que esta predisposición no tiene por qué ser generalizable al conjunto de los trabajadores de la compañía.

Respecto a las personas con capacidades diferentes con limitaciones intelectuales o de funcionamiento mental, los compañeros expresan que son favorables en las estaciones de servicio, en las que se advierte un adecuado clima laboral respecto a estos trabajadores. Sin embargo, la situación varía también en este aspecto cuando se habla del trabajo en oficinas. En este ámbito, aunque se verbalizan sentimientos positivos y de afecto, se traslucen otras sensaciones incomodidad en relación con el trato, que corresponde observar.

En general para los trabajadores con capacidades diferentes con problemas de movilidad, se manifiesta que ciertas medidas positivas (y en concreto se cita pagarles los desplazamientos en taxi) pueden despertar sentimientos de agravio comparativo en algunos compañeros.

La siguiente tabla expone de manera esquemática, como tendencias, las diferencias de percepción cuando se habla sobre personas con capacidades diferentes por limitaciones funcionales de tipo físico o sensorial respecto a aquellas que presentan capacidades diferentes por rasgos de tipo intelectual o psíquico:

Tabla 7: Diferencias de percepción de las personas con capacidades diferentes por perfil

<u>PCD por limitaciones de tipo físico o sensorial</u>	<u>PCD por limitaciones de tipo intelectual</u>
Individualización	Visión estereotipada
Aceptación	Temor
Sentimiento de igualdad	Paternalismo
Admiración	Vulnerabilidad
Sobreprotección inicial	Sobreprotección permanente
Sobrevaloración (heroica)	

A modo de resumen, la siguiente tabla expone la diferencia de actitudes entre las personas que tienen contacto cotidiano con los trabajadores con capacidades diferentes y aquellas que no lo tienen, es decir, la transformación de las actitudes a través del trato, según se detecta en el momento actual de la compañía.

Tabla 8: Cambio en las actitudes a partir del contacto directo

<u>Personas sin contacto directo con trabajadores con capacidades diferentes</u>	<u>Personas con contacto directo con trabajadores con capacidades diferentes</u>
Apoyo sobreprotector no fundamentado	Reconocimiento como igual
Atribución negativa generalizada	Individualización
Temor/receelo	Aceptación de la diversidad
Atribución de intencionalidades negativas	Distribución equitativa de responsabilidades en el comportamiento
Atribución de vulnerabilidad	Valoración
Sobreprotección/paternalismo	Implicación emocional
Admiración y/o sobrevaloración (heroica)	Reconocimiento de su valía
Percepción del otro como "extraño"	Aceptación de la diversidad
Atribución/repetición de imágenes sociales estereotipadas	Mantenimiento del paternalismo con los trabajadores con capacidades diferentes por limitaciones intelectuales

4.10.2_Recapitulación y sugerencias complementarias

En primer lugar, es necesario reseñar que el cambio terminológico no ha supuesto, por lo general, un cambio conceptual, por lo que, para referirse a las personas con capacidades diferentes se siguen usando, de forma mayoritaria, los términos "discapacidad" y "discapacitado". Se corresponde con la terminología más habitual y oficial de designación. El énfasis en la diversidad de capacidades, aunque se puedan utilizar diferentes denominaciones, resulta necesario para destacar esta idea como necesidad de inclusión y valor de la plantilla.

Se advierte también una clara diferenciación entre las limitaciones funcionales de tipo intelectual y el resto. En este sentido, se advierte que existe una mayor generalización de estereotipos respecto a las personas con capacidades diferentes por limitación intelectual que en el caso de las que presentan limitaciones de tipo físico o sensorial, respecto a las cuales se habla de personas individuales, y no como colectivo homogéneo como ocurre con las primeras. Por ello, se debería realizar una labor de individualización y no categorización genérica de estas personas, para que sean percibidas como individuos y no como miembros del grupo "personas con limitaciones intelectuales".

Ya se han señalado con anterioridad actuaciones emprendidas en materia de concienciación, así como las medidas de tipo organizativo y productivo que pueden facilitar la gestión de la diversidad en la compañía. Ambas vertientes han de ir relacionadas. Cabe sugerir a título complementario:

1. Las actuaciones de incorporación han de enmarcarse en la afirmación de valores de la compañía.
2. Se ha detectado que se produce una conversión notable de los estereotipos y prejuicios en el momento en que existe relación personal, virando hacia imágenes más normalizadas y, sobre todo, más personalizadas y menos grupales. Por tanto, se ha de fomentar el establecimiento de relaciones personales entre todos los tipos de trabajadores, facilitando la ampliación de las relaciones humanas más allá del departamento concreto en que cada persona con capacidades diferentes trabaje.
3. Sin embargo, este proceso de conversión cognitiva no es llevado a cabo en todos los casos, ya que algunos de los participantes mantuvieron las actitudes negativas a lo largo de todo el discurso, con generalizaciones descalificativas, por lo que se estima conveniente que estos casos concretos fueran analizados de forma individual para detectar si efectivamente existen problemas de comportamiento y actitud entre los trabajadores con capacidades diferentes o si se trata de una posición personal del jefe de equipo, para trabajar con unos u otros.
4. Sería necesario que se trabajara con los miembros de la compañía la diferenciación de las personas con capacidades diferentes como seres individuales, cada una con sus peculiaridades al igual que el resto de personas, de manera que se eliminaran los estereotipos negativos que niegan de forma implícita la individualidad de estas personas.

4.11_La E.S. Alberto Aguilera, 9, Madrid: pautas de acierto en la incorporación laboral de las capacidades diferentes

Con el propósito de identificar pautas de acierto que puedan inspirar y validar las medidas para una mejor incorporación laboral en los lugares concretos de trabajo se acudió a una de las estaciones de servicio que cuenta en su plantilla con los trabajadores con capacidades diferentes, con discapacidad intelectual: la estación de servicio ubicada en Alberto Aguilera, 9. Se siguió un esquema de observación participante con los mismos items que guiaron los grupos de discusión y el informe en su conjunto: selección, formación y acogida, organización y consolidación en el empleo, promoción profesional. También se atendió a la dinámica de las actitudes.

Estación de servicio Alberto Aguilera, 9: Participantes en las entrevistas:

M^a Antonia García:

Encargada general de la estación de servicio (E.S.) de Alberto Aguilera 9. Lleva varios años desarrollando estas funciones y gestionando equipos de trabajo.

Margarita Rubio:

Encargada de turno de la estaciones de servicio de Alberto Aguilera, en la actualidad se está preparando para Encargada general.

Pilar Miguel:

Compañera del trabajador con capacidades diferentes desde el anterior destino de ambos en la E.S. de Legazpi.

Laura Parmiño:

Trabajadora de la E.S. de Alberto Aguilera desde hace más de tres años, en la actualidad trabaja medio turno. Es compañera del trabajador con capacidades diferentes desde el mes de julio de 2008.

Carlos Martínez Pérez:

Trabajador de la E.S. de Alberto Aguilera desde hace unos meses, con anterioridad ha trabajado en la E.S. de Legazpi y en tienda Sprint, tiene discapacidad intelectual.

4.11.1_Inicios y valoración del Plan de Inclusión de personas con capacidades diferentes

El acercamiento de la estación de servicio de Alberto Aguilera al Plan de inclusión de trabajadores con capacidades diferentes de Repsol arranca con la participación de la encargada general en el módulo de concienciación y sensibilización impartido por Campsared *"Cómo trabajar con personas con capacidades diferentes"*, dentro del curso de formación ocupacional dirigido a estos trabajadores. Esta Jornada tuvo como objetivo dotar de habilidades a las personas responsables de la integración en un equipo de trabajo de personas con capacidades diferentes. En julio de 2008 se incorporan a la estación de servicio de Alberto Aguilera dos trabajadores con discapacidad intelectual en el contexto del Plan de Integración.

Con anterioridad a la incorporación de estos dos trabajadores, la estación de servicio, gestionada por la misma encargada general, había contado en la plantilla con dos trabajadores con capacidades diferentes, por limitaciones de tipo físico y de salud mental respectivamente, aunque estas experiencias fueron previas al inicio del Plan.

En el momento de la acogida la encargada general no recibió fichas con el perfil del candidato y su adecuación al puesto de trabajo, sino la orientación fundamental de los coordinadores-preparadores laborales, que le dieron a conocer las características de cada nuevo trabajador y la manera adecuada de orientar su desempeño.

La valoración que la responsable de la estación de servicio realiza del Plan de inclusión de trabajadores con capacidades diferentes es muy positiva y expone como factor de éxito para esta integración las experiencias previas en la incorporación de trabajadores con discapacidad a la E.S. de Alberto Aguilera. Apuesta por una consolidación en el empleo de los trabajadores con discapacidad intelectual, aunque considera que la compañía debería rediseñar, de cara al futuro, puestos de promoción alternativos a los que ellos no puedan alcanzar por sus limitaciones. También considera que una vez consolidados en sus desempeños actuales el Plan de inclusión debería ampliar sus funciones para ser más rentables a la compañía de lo que ya son en la actualidad.

4.11.2_Selección y formación

La selección de candidatos para el Plan de integración de trabajadores con capacidades diferentes de Repsol se ha realizado a través de cursos impartidos en el Centro de Formación de Repsol Comercial en colaboración con diversas entidades en la preselección de candidatos. En el caso que nos ocupa, Carlos Martínez realizó una formación a través del curso de formación ocupacional: "Expendedores-Vendedores para estaciones de servicio" dirigido a personas con capacidades diferentes y con especial dificultad en su integración en el mercado laboral.

La encargada general valora de manera positiva esta formación previa, ya que facilita la incorporación de los trabajadores con capacidades diferentes a sus puestos de trabajo aunque, en este caso, la E.S. de Alberto Aguilera no haya sido su primer destino. En el momento de la incorporación de los trabajadores a esta estación de servicio, la responsable los ha formado como si partieran de cero, principalmente en lo que a medidas de seguridad en la pista se refiere, señalando el carácter disciplinado de los trabajadores con capacidades diferentes.

Por lo que respecta a la concienciación y adquisición de habilidades de trato, resultó clave, según se menciona con anterioridad, la participación de la encargada general en la jornada prevista por Campsared a tal efecto.

4.11.3 Organización y desarrollo del trabajo

La plantilla de la estación de servicio consta de 8 trabajadores organizados en turnos de mañana, tarde y noche, con dos trabajadores por turno. Por tratarse de una estación de servicio urbana la atención se presta de lunes a domingo, existiendo medidas de conciliación y flexibilidad organizativa a la hora de trabajar media jornada o no realizar turnos por la noche. En la actualidad, tres de los trabajadores de la plantilla tienen capacidades diferentes y dos de ellos, trabajan media jornada lo que se valora como un acierto y la posibilidad misma para la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes, tal y como afirma el trabajador de la estación de servicio con discapacidad cognitiva *“8 horas es mucho, y no me gustaría trabajar por las noches porque es arriesgado”*.

Dentro de la estación de servicio, el trabajo está diferenciado entre labores de pista: limpieza de instalaciones y anejos, repostaje, mantenimiento, etc. y labores de tienda: cobro en caja, cobro con tarjeta, limpieza de instalaciones, reposición de artículos y atención al cliente. Las funciones de los trabajadores con capacidades diferentes en la estación se desempeñan en pista, aunque paulatinamente se han ido incorporando nuevas tareas en función de sus competencias. Uno de los trabajadores ha adquirido una mayor autonomía en los últimos meses, se trata de que él no dependa tanto de las encargadas o compañeros y sepa que funciones son más necesarias. En la actualidad, y siguiendo directrices de la compañía, las únicas funciones que el trabajador no realiza dentro de la estación son las del punto de venta, aunque poco a poco se van introduciendo en la atención al cliente.

La organización de la estación y de sus recursos humanos corre a cargo de la encargada general, con apoyo de la encargada de turno, aunque se hace bastante hincapié en el trabajo en equipo de toda la plantilla, en la que todos asumen responsabilidades. Siguiendo directrices de la compañía realizan reuniones de equipo con carácter trimestral en las que se abordan temas de especial incidencia dentro del equipo, como la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes.

El seguimiento de tareas lo realizan cualquiera de las encargadas, o, en caso de no estar ninguna, cualquiera de los expendedores que estén en pista, aunque no se trata de un seguimiento de tareas para su cumplimiento, sino más bien de un seguimiento de la eficacia, eficiencia y seguridad en el trabajo. Se trata de un equipo en el que todos asumen responsabilidades.

Más allá del momento inicial de acogida, para la coordinación, evaluación, seguimiento y promoción de los trabajadores con capacidades diferentes en los distintos puestos de trabajo, la encargada general cuenta con el soporte de dos coordinadores-preparadores laborales (uno por trabajador) que aplican la metodología del empleo con apoyo. Estos coordinadores-preparadores laborales revisan junto a la encargada los desempeños de los trabajadores con discapacidad intelectual realizando visitas a la estación y estando disponibles para cualquier duda o problema.

4.11.4_ Consolidación en el empleo y promoción profesional

Los trabajadores con capacidades diferentes están muy bien considerados entre sus compañeros, ambos poseen habilidades y competencias que se identifican y reconocen de manera individual y personalizada: en este sentido se han superado los prejuicios o imágenes generalistas del colectivo. La encargada general afirma que *“uno es un fantástico expendedor, otro posee genialidad a la hora de clasificar productos por fecha de caducidad, ambos son muy metódicos, responsables y respetuosos”*.

La consolidación en el empleo es una característica de la política de la compañía, al igual que la promoción. *“Me gustaría seguir trabajando aquí porque me encanta, en otros trabajos por ahí no me lo he planteado”* afirma Carlos.

Como se observó con anterioridad, se atiende a las limitaciones y capacidades individuales, a lo largo del tiempo se plantean nuevas tareas a algunos trabajadores, valorando la disposición y competencia.

A través del trato directo y acierto en los pasos del itinerario laboral inclusivo, se observa un cambio en las actitudes de la plantilla, desde los estereotipos hacia la normalización y aceptación de la diversidad en las capacidades de estos trabajadores, en un equipo que los reconoce y trata en términos personales, sabiendo de sus competencias y limitaciones: *“Son personas que pueden hacer bien las cosas. Yo personalmente no los veo como minusválidos que no pueden hacer las cosas, porque conmigo las resuelven igual que cualquiera de nosotros”*, afirma una de sus compañeras.

4.11.5. Aprendizajes de la experiencia: dificultades y pautas de acierto

La estación de servicio alcanza, a través del acierto en los distintos pasos del itinerario, una normalización de la experiencia, de la incorporación en la plantilla, que expresa una com-

pañera de Carlos respecto al desempeño de sus tareas: *“lo veo nada distinto a otro compañero, solo que no puede estar en caja”*. Cabe desprender, a título de síntesis, las siguientes pautas de acierto en la incorporación de trabajadores con capacidades diferentes de tipo intelectual, en la E.S. de Alberto Aguilera:

- **Experiencia y aprendizaje previo en gestión e integración de la diversidad** por parte de la encargada, además de una dilatada trayectoria en gestión de equipos de trabajo. La experiencia previa con trabajadores con limitaciones de tipo mental y físico, con las dificultades que hubo de resolver en algunos momentos, le aportó una base para integrar a trabajadores con discapacidad intelectual. Le gusta su trabajo y eso se percibe en la observación participante.
- La participación por parte de la encargada general en la **Jornada de concienciación y sensibilización** impartida por la compañía con el objetivo de dotar de habilidades a las personas responsables de la integración en un equipo de trabajo de personas con capacidades diferentes. Los compañeros de los trabajadores con capacidades diferentes estiman que una jornada de este tipo sería interesante también para ellos *“estaría bien cursos para estar más familiarizado con este mundo, explicándonos mejor.... yo no sé si ellos están contentos con nosotros”*.
- El aprendizaje-concienciación previa y el **papel clave de los preparadores laborales** en el momento de la acogida asesorando a la encargada general, y prestando soporte en la organización a lo largo del tiempo se han traducido en una organización y desempeño de tareas.
- **Desarrollo profesional:** incorporación de nuevas tareas en función de las capacidades individuales de cada persona. Se realiza para ello una valoración conjunta entre la encargada de la estación de servicio y el coordinador-preparador laboral asignado a cada trabajador con capacidades diferentes: *“Ellos tienen muchas potencialidades”*.
- **Adecuación y flexibilidad organizativa, a través de contratos a tiempo parcial y asignación de turnos.** En el caso de estos trabajadores con capacidades diferentes cuenta además con el apoyo e implicación de la familia.
- **Convicción y escala valorativa** de la encargada general, proclive a la inclusión y **empatía**, que puede llevar a la práctica a través de las medidas de apoyo y acompañamiento mencionadas. Esta mentalidad puede ser previa y (además)/o formarse tanto en los cursos de toma de contacto y concienciación como luego en la práctica laboral. Según afirma: *“tienen que trabajar, tienen que ser productivos, como todos, las personas tenemos que producir, todos tenemos que realizar funciones, no puedes estar en tu casa, la gente no puede vivir solo de hacer talleres, la gente tiene que sentirse útil y eso te lo da el desempeño de un trabajo”*.

5_ Consideraciones finales y transversales

En tan sólo 4 años, el Plan de Incorporación de Personas con Capacidades Diferentes impulsado por Repsol ha alcanzado logros muy notables en la participación laboral de estos trabajadores en la compañía. Demuestra el paso de la afirmación de valores a su decidida puesta en práctica. Ha supuesto un cambio en la mentalidad y operativa de los distintos departamentos, en especial aquellos relacionados con Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales. El compromiso de la Dirección, determinado a combinar negocio y cohesión social como eje de la estrategia de la empresa, ha basado sus decisiones en el conocimiento de otras iniciativas que demuestran la viabilidad de este camino, y en la vocación de mejora continua. Se trata de una experiencia pionera, y la determinación por aprender, con sentido crítico, de los aciertos y errores se expresa también en el presente Libro Blanco.

El Libro Blanco de la Incorporación de Trabajadores con Capacidades Diferentes en el Grupo Repsol España se ha elaborado partiendo de los datos de la compañía y de las percepciones de sus actores, en los distintos departamentos y planos de responsabilidad. Sobre esta base, y a través de un enfoque atento al itinerario de inserción, se ha sistematizado el conocimiento de la empresa, incluyendo un conjunto de consideraciones acerca de las actuaciones por preservar así como iniciativas o recomendaciones que pueden contribuir a la mejora del Sistema de Gestión laboral.

A título de síntesis, se destacan las siguientes consideraciones de carácter transversal, así como referidas a determinados aspectos del itinerario de gestión de la diversidad, de la inclusión de las capacidades diferentes en la compañía.

1. La Dirección de Repsol impulsa desde inicios de 2005 un Plan de Incorporación de Personas con Capacidades Diferentes, que implica distintas líneas de actuación. Como resultado de la aplicación de este Plan se ha pasado de 131 trabajadores con discapacidad en la plantilla global en diciembre de 2004, esto es, el 0,80 por ciento, a 423 personas (348 por contratación directa, 75 por medidas alternativas) en diciembre de 2008, que suponen el 2,32% de la plantilla. La generación de empleo indirecto a través de la compra de bienes y servicios a Centros Especiales de Empleo ha registrado también un crecimiento notable en las prácticas de la compañía en estos años, pasando de 13 empleos equivalentes en 2005 a 75 en 2008.
2. A través del Plan, el Grupo Repsol cumple y ha superado las exigencias legales en materia de contratación de trabajadores con discapacidad, y adquiere también una posición notable en materia de accesibilidad en entornos arquitectónicos, comunicación Web y prestación de servicios.

3. La diversidad en las capacidades es una condición inherente a la humanidad, con una presencia notable en una sociedad como la española. Integrar y gestionar esta diversidad constituye un valor competitivo y de viabilidad, al facilitar a las empresas la comunicación, innovación, creatividad y una prestación de servicios más adecuada al entorno. Las distintas actuaciones que comprende el Plan sitúan a la compañía en condiciones de ser "reflejo de la sociedad" en que desempeña sus actividades.
4. La integración efectiva de trabajadores con capacidades diferentes, los avances conseguidos y los proyectos estratégicos que se están desarrollando en las distintas líneas de actuación (en especial en materia de accesibilidad), posicionan hoy a la compañía como pionera y líder en materia de integración de la diversidad por capacidades diferentes. La relación con entidades públicas y privadas para llevar a cabo el Plan así como las comunicaciones institucionales (entre las que se cuentan piezas de gran incidencia en medios de comunicación), dan a conocer a la sociedad el compromiso y las realizaciones de Repsol. Los pasos y logros alcanzados se han traducido en reconocimientos institucionales (distintos premios y galardones), así como en una imagen pública de confiabilidad y compromiso con este colectivo. Uno de los beneficios de esta imagen es que propicia una mayor fluidez en los procesos de reclutamiento y en la presentación de candidaturas para la gestión de la red abanderada.
5. Entre los factores que explican el éxito del Plan de Incorporación de Personas con Capacidades Diferentes en el Grupo Repsol, destacan la iniciativa y la determinación contrastada de la Dirección, su actitud proactiva en el impulso de las distintas vertientes de actuación, la puesta en marcha de un proceso de aprendizaje a partir de experiencias afines, y la formulación de proyectos estratégicos, como el Centro Social Hortaleza.
6. La colaboración con entidades expertas permitió también entender la viabilidad de combinar responsabilidad social y gestión empresarial en la inclusión de trabajadores con capacidades diferentes, así como la aplicación e innovación de soluciones en distintos ámbitos, que constituyen factores clave de éxito del Plan.
7. El compromiso claro y la firmeza de la Dirección corporativa es apreciado por los distintos actores de la empresa, aunque con percepciones diferenciadas. Por una parte, cuenta con la completa aprobación de los sindicatos representativos. Por otra, los responsables consultados han asumido la iniciativa, que ha partido "de arriba a abajo", y la han hecho propia, adquiriendo conciencia de su acierto y necesidad y poniéndola en práctica en sus respectivos ámbitos. El eslabón más frágil se sitúa, hoy por hoy, entre los jefes de equipo de distintas áreas y sociedades, que, si bien la valoran en términos positivos, la asumen como una directriz no siempre fácil de cumplir sin las medidas de acompañamiento necesarias.
8. El Plan de Integración se inscribe de manera plena en el marco de valores de la compañía, en plena coherencia con su estrategia y visión corporativa ("Ser un referente en la So-

ciudad, fomentando un nuevo modelo de convivencia social comprometido y solidario, apostando por la igualdad de oportunidades"). Esta coherencia favorece la integración de la gestión de las capacidades diferentes como parte de la estrategia global de la empresa.

9. El método de Gestión por Compromisos, aplicado a profesionales y cargos fuera de convenio, que considera en los procedimientos de retribución no sólo los objetivos alcanzados sino los aspectos de responsabilidad social y enfoque ético de la compañía, ha contribuido a impulsar el Plan de Incorporación entre los profesionales y responsables de este nivel, quienes a su vez han de transmitir dichos criterios a sus equipos de trabajo.
10. Ante la novedad en la cultura corporativa que supone el reto de la incorporación de la diversidad de capacidades -un cambio radical respecto a modelos anteriores de gestión organizacional-, la toma de contacto y aprendizaje de experiencias de negocio afines (estaciones de servicio gestionadas por Guregas, empresa integrada en el Grupo GUREAK), junto al seguimiento de las primeras incorporaciones de trabajadores en las tiendas Sprint, permitió contrastar la viabilidad de integrar las capacidades diferentes desde una visión empresarial, más allá de la mera responsabilidad corporativa, además de facilitar recursos prácticos. La comparación de prácticas ("benchmarking") con otras empresas y planes de inclusión se presenta como una de las garantías para el afianzamiento de la incorporación y gestión de la diversidad de capacidades en la compañía. Hoy día Repsol cuenta con experiencias internas que ilustran caminos de acierto para la incorporación y gestión de las capacidades diferentes entre unas y otras áreas de negocio. Estas experiencias también sirven como recurso para la red abanderada.
11. Los datos objetivos de plantilla indican el dinamismo en la generación de empleo tanto directo como por contratación de servicios a otros CEE de personas con capacidades diferentes, pasando del 0,80% en diciembre de 2004 al 2,32% de la plantilla total del Grupo en diciembre de 2008.
12. Al desglosar la asignación interna de los 423 trabajadores con capacidades diferentes a fecha de diciembre 2008, destacan las diferencias que se muestran en la contribución a este dato de las diferentes sociedades que componen el Grupo Repsol España. Más de la mitad de estos trabajadores provienen de Campsared. En términos absolutos, Repsol Petróleo, RYTTSa y Repsol, S.A. realizan una contribución también relevante, con el 13,48%, 10,87% y 8,27% del total de trabajadores con capacidades diferentes de todo el grupo.
13. Aún considerando las diferencias de negocio, la experiencia adquirida por las empresas del Grupo más dinámicas en la incorporación y gestión de la diversidad de capacidades puede servir de estímulo a otras en el momento presente. En concreto, Marketing Europa y dentro de este negocio Campsared, como pioneros en la iniciativa de incorporación de trabajadores con capacidades diferentes, cuentan con un re-

corrido de aprendizaje específico, han identificado parte de las dificultades encontradas entre los jefes de equipo en especial, y dispuesto medidas de mejora en su ámbito de negocio. La autoevaluación y aprendizaje de los propios errores, introduciendo medidas correctoras, ha sido una voluntad y práctica por parte de estas sociedades.

14. Tal avance de la inclusión no hubiera sido posible sin la aplicación de un conjunto de actuaciones en distintas líneas convergentes, entre las que merecen destacarse la accesibilidad universal (arquitectónica y Web), el análisis de puestos de trabajo y la formación. Al considerar en perspectiva las distintas vertientes de actuación se observa coordinación entre las mismas, convergencia en la finalidad de crear condiciones para la inclusión y gestión de la diversidad de capacidades en la plantilla y también en la disposición de espacios más accesibles para los clientes y el entorno. Asimismo, la aplicación de medidas observa una pauta de continuidad y mejora en cada ejercicio, completando etapas, extendiendo las actuaciones (análisis de puestos de trabajo, formación, accesibilidad arquitectónica) a distintas áreas de negocio, grupos profesionales y emplazamientos. Estas actuaciones, saberes adquiridos y avances sitúan a la compañía en condiciones de fortaleza de cara al afianzamiento de la inclusión, de mayor proximidad a las necesidades de los clientes y con capacidad para alcanzar nuevos objetivos de mejora.
15. Un factor necesario y exitoso a destacar es el compromiso sindical adquirido a través de los Acuerdos Marco firmados con los principales sindicatos con representación en Repsol (UGT y CC.OO.), tanto en 2005 como en 2008. Los sindicatos aprueban el impulso de la Dirección y reconocen el dinamismo y logro que ha alcanzado la contratación de trabajadores con capacidades diferentes. Perciben como desafíos presentes la integración de estos trabajadores en las distintas empresas del grupo así como su desarrollo profesional. Consideran las capacidades diferentes como un asunto de gestión de la diversidad, en estrecha afinidad con las medidas relacionadas con otras condiciones y colectivos como el género.
16. Repsol ha establecido un conjunto de acuerdos y convenios de colaboración con distintas entidades mediadoras, tanto públicas como privadas (empresas, fundaciones, asociaciones), para la contratación de trabajadores con capacidades diferentes. Las entidades adquieren compromisos de preselección de candidatos, formación, empleo con apoyo, concienciación de plantilla y empresa, consultoría en materia de ayudas públicas, etc. La dispersión territorial y heterogeneidad de las entidades relacionadas con el mundo de la discapacidad plantea una dificultad a la gestión, en especial por lo que se refiere al reclutamiento, también constatada por otras empresas. Repsol cuenta con dos ventajas en el momento presente a este respecto:
 - El "capital relacional" y actuación coordinada con las distintas entidades, tanto de mayor alcance en funciones y territorio como, de manera simultánea, con asociaciones y organizaciones de carácter local.

- El actual posicionamiento e imagen de Repsol como empresa reconocida en la inclusión de la diversidad de capacidades. A esta imagen contribuyen tanto la práctica de contratación como las campañas comunicativas.
17. A pesar de la coordinación e impulso continuado en las actuaciones, el estudio identifica junto a los aciertos, posibles carencias y fallos en distintos puntos del ciclo o itinerario de la inclusión, o bien cometidos en los momentos iniciales del Plan. Parte de ellos pueden no estar comprendidos actualmente en el sistema o no suficientemente, otros están previstos pero no han contado con aplicación en tiempo, otros recursos se aplican en algunas sociedades y pueden dar respuesta a necesidades globales. La celeridad en los cambios, en un contexto en el que además intervienen las actitudes y estereotipos hacia este perfil de trabajadores pueden explicar parte de estas carencias.
18. Respecto a la imagen global del Plan de Integración, los jefes de equipo (representativos de distintas sociedades de Repsol, con y sin trabajadores con capacidades diferentes a su cargo), la perciben como algo "de arriba", como un cambio estratégico importante, positivo, pero sin las medidas adecuadas, tales como el conocimiento previo de los perfiles de los trabajadores, mejoras en formación, asignación, seguimiento y preparación propia para el trato con ellos. Como contexto que explica sus percepciones, se encuentran ante un doble panorama: la exigencia de rendimiento y el mantenimiento de buen clima laboral. Los compañeros de los trabajadores con capacidades diferentes no cuestionan el derecho a la integración laboral, valoran el Plan como favorable y meritorio de mayor comunicación pública, ahora bien, plantean como necesidad percibida una mejor adecuación entre la persona con capacidades diferentes y el puesto de trabajo. Los trabajadores con capacidades diferentes ven en el Plan un beneficio para la sociedad en su conjunto y, en algunos casos, supone un cambio radical en su vida como oportunidad laboral. Las necesidades percibidas vienen mediadas también por las actitudes y estereotipos presentes en la plantilla.
19. Uno de los pasos en que, dentro del itinerario de incorporación laboral, parecen detectarse mayores desajustes es en el momento de la **acogida**, esto es, la transición entre el periodo de selección/formación y asignación a un centro y el comienzo de la actividad en el mismo. Se parte de una desconfianza y cierto rechazo (por desconocimiento y prejuicio) previa a la incorporación. Las fichas descriptivas de las capacidades del trabajador y su adecuación al puesto de trabajo, previstas en el sistema de gestión, no llegan a tiempo a los responsables. Corresponde, pues, mejorar las previsiones actuales, y en concreto:
- El que los jefes de equipo conozcan de manera previa a los candidatos, su perfil de limitaciones, capacidades y potencialidades en relación con el puesto de trabajo. A ello puede contribuir la ficha prevista a tal efecto, así como (en el caso de la discapacidad intelectual), la orientación clara del preparador laboral.

- Toma de contacto y adquisición de habilidades de trato: La participación (por parte de jefes de equipo y compañeros) en cursos de concienciación y habilidades de trato, como los diseñados para dar respuesta a esta necesidad por Campsared, dentro del ciclo de formación ocupacional.
20. El desequilibrio en el **ritmo** de incorporación a un equipo y en la **ratio** de trabajadores con capacidades diferentes destaca entre las inquietudes en especial de los jefes de equipo, parece desencadenante de otros desajustes. Resulta necesario aplicar criterios de incorporación paulatina en un equipo cuando se trata de un número amplio de trabajadores con capacidades diferentes y, sobre todo, con conocimiento de conjunto sobre las tareas a desempeñar en la estación de servicio concreta, turno o departamento, de manera que sea compatible la incorporación de trabajadores con limitaciones en algunos de sus funcionamientos con el desempeño tanto de su puesto de trabajo individual como con la consecución de los objetivos del equipo.
 21. Una de las necesidades percibidas consiste en que se produzca una mayor conexión y comunicación entre los directivos impulsores de este proyecto de integración laboral y los equipos de trabajo en que se integran las personas con capacidades diferentes. En este mismo sentido se plantea la necesidad de mayor coordinación entre el equipo médico, el servicio de prevención de riesgos laborales y directivos a la hora de adoptar decisiones con criterios coherentes, para un abordaje multidisciplinar que favorezca la integración, también en referencia a las medidas de discriminación positiva.
 22. Se han dado pasos fundamentales en la coordinación entre Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales y los equipos médicos. Es el camino a seguir.
 23. Los compañeros de trabajadores con capacidades diferentes diferencian entre los trabajadores con limitaciones de tipo "físico" (incluidas las personas con discapacidad sensorial) y las de tipo "psíquico". Respecto a los primeros, la aceptación de los procesos de inclusión es unánime, plantean inquietud por los apoyos que pueden requerir las personas con limitaciones más severas, solicitando la mayor accesibilidad que favorezca su autonomía por una parte, y por otra, receptividad y reconocimiento de sus responsables al apoyo cotidiano que pueden prestar en alguna de sus actividades (requiere formación/conocimiento de los jefes de equipo en este sentido). Respecto a los trabajadores con discapacidad intelectual, las actitudes iniciales son de ambivalencia, en la incorporación y trabajo perciben la necesidad de preparadores laborales de apoyo continuado, en concreto, una persona/cargo en la empresa que pueda realizar la supervisión y resolver consultas de los compañeros.
 24. A partir de las necesidades expresadas por parte de jefes de equipo e iguales resulta conveniente que Repsol estudie y en su caso disponga una persona interna en la com-

pañía, equipo o cargo, que pueda realizar un seguimiento continuo de los trabajadores con limitaciones funcionales de tipo cognitivo, que oriente sus tareas y desempeño, a la que el resto de la plantilla se pueda dirigir en caso de dudas, consultas o resolución de conflictos (relacionado sobre todo con la comunicación). Esta persona, cargo o equipo podría también tener funciones de mayor alcance, una perspectiva integrada en materia de capacidades diferentes (consultor en adaptación de puestos de trabajo y accesibilidad, ayudas públicas, asesoría de trabajadores con capacidades diferentes y resto de plantilla).

25. Las percepciones y necesidades expresadas por la plantilla, además de basarse en los aciertos y fallos de los procesos de incorporación laboral al puesto de trabajo, vienen **mediadas por las actitudes**. Así, los casos de inadecuación en la selección de personal entre trabajadores considerados "normales" respecto a aquellos con "capacidades diferentes" o desempeños laborales incorrectos pueden recibir una valoración diferente por el resto de la plantilla.
26. Las **necesidades de formación ocupacional** son diferenciadas entre los trabajadores con limitaciones funcionales de tipo físico/sensorial y cognitivo. Los primeros no presentan, en términos generales, requerimientos diferentes a otros trabajadores de plantilla. Por lo que se refiere a los trabajadores con discapacidad intelectual, en especial los jefes de equipo insisten en la necesidad de mejora de su preparación para el empleo, sobre todo desde el punto de vista práctico. En este sentido, conviene evitar, en parte de estos trabajadores, la incorporación directa a estaciones de servicio sin el paso previo por prácticas en situación real, con apoyo de personal cualificado para ello (preparadores laborales). Es fundamental la adquisición de habilidades para el trabajo en equipo y el sentido de responsabilidad. En este sentido el proyecto Centro Social Hortaleza resulta estratégico.
27. La **labor del preparador laboral** es fundamental, desde la metodología del empleo con apoyo, no sólo en relación con los trabajadores con capacidades diferentes, sino en su asesoramiento al jefe de equipo, desde el momento de la acogida. Conviene revisar la práctica de este método para que sea efectiva en el sistema de gestión.
28. En lo que se refiere a la **promoción profesional**, hay consenso entre los distintos grupos en que ésta es una cuestión que se trabaja adecuadamente en Repsol, con criterios atentos a las capacidades de las personas. Los distintos actores consultados en la compañía (Dirección, sindicatos, RRHH, jefe de equipo, compañeros) observan que es preciso, una vez lograda la incorporación al empleo, evaluar desempeños y disponer la promoción profesional de estos trabajadores, de acuerdo a su vocación y capacidades, no sólo en un centro de trabajo, sino también en distintas áreas de la compañía. Los trabajadores con capacidades diferentes perciben, por su parte, el interés de Repsol en la promoción desde los mismos cursos formativos iniciales.

29. El **grado de satisfacción con el trabajo** y compromiso percibido en los trabajadores con capacidades diferentes resulta muy elevado.
30. La **prevención de riesgos laborales** es una de las preocupaciones expresadas en especial por los compañeros de trabajadores con capacidades diferentes. Se conocen protocolos para la evacuación, aunque se basa en gran medida en el voluntarismo y un compromiso de cooperación. El departamento de Prevención de Riesgos Laborales ha mejorado los protocolos de actuación ante emergencias considerando estos aspectos. Resulta procedente dar respuesta a esta situación y, comunicar tal procedimiento adecuadamente a todos los compañeros para que, en una situación de emergencia, sepan cómo actuar ante una cuestión que les resulta verdaderamente preocupante.
31. De cara a facilitar la incorporación laboral y consolidación en empleo conviene aplicar **fórmulas basadas en la conciliación laboral**. Entre ellas, los contratos a **tiempo parcial** (que ya se aplican entre trabajadores con discapacidad intelectual) y medidas de innovación organizativa y basadas en la aplicación de TIC, como pueden ser modalidades de teletrabajo. El teletrabajo ya se experimenta en fase piloto con trabajadores que tienen movilidad reducida, con resultados altamente satisfactorios. La fórmula ofrecida por Repsol, que combina actividad presencial y telemática, logra las ventajas del teletrabajo, y tiende a evitar sus inconvenientes. Se trata de evaluar la experiencia para ampliar esta opción para la prestación laboral en determinados puestos de trabajo.
32. En el trato con la diferencia que suponen las personas con capacidades diferentes entran en juego, además, **los prejuicios y estereotipos** que persisten en la sociedad. En primer lugar, es necesario señalar que el cambio terminológico del Plan no ha supuesto, por lo general, un cambio conceptual, por lo que, para referirse a las personas con capacidades diferentes se siguen usando, de forma mayoritaria, los términos "discapacidad" y "discapacitado". Se corresponde con la terminología más habitual y oficial de designación: discapacidad. El énfasis en la diversidad de capacidades, aunque se utilicen diferentes denominaciones, resulta aconsejable para destacar esta idea como necesidad de inclusión y valor de la plantilla.
33. Se advierte también una clara diferenciación entre las limitaciones funcionales de tipo intelectual y el resto. En este sentido, se advierte que existe una mayor generalización de estereotipos respecto a las personas con capacidades diferentes por limitación intelectual que en el caso de las que presentan limitaciones de tipo físico o sensorial, respecto a las cuales se habla de personas individuales, y no como colectivo homogéneo como ocurre con las primeras.
34. Se ha detectado que se produce una conversión notable de los estereotipos y prejuicios en el momento en que existe relación personal, virando desde la desconfianza ini-

cial, generalizaciones y sobreprotección hacia imágenes más normalizadas y, sobre todo, más personalizadas y menos grupales (no en todos los casos). Por tanto, se ha de fomentar el establecimiento de relaciones personales entre todos los tipos de trabajadores, facilitando la ampliación de las relaciones humanas más allá del departamento concreto en que cada persona con capacidades diferentes trabaje. En este sentido, una oportunidad aconsejable consiste en que los encargados/as con experiencias exitosas de incorporación de trabajadores con capacidades diferentes cognitivas expongan ante sus iguales las claves de acierto, la manera de resolver dificultades y los aspectos de gratificación.

35. La afirmación de valores de la compañía, como parte de sus actuaciones en materia de inclusión y diversidad ha de ir acompañada de medidas organizativas y de tipo productivo, según se ha señalado respecto a las distintas etapas del itinerario y las actuaciones transversales, para acompañar la actual transición en la cultura de empresa.

6_Metodología

El método articula la elaboración documental, a través de información pertinente de la compañía y también externa (de organizaciones colaboradoras), así como el registro de la experiencia de los actores en el proceso de inclusión laboral. Desde un enfoque cualitativo, atendiendo los requerimientos del estudio, se pusieron en juego distintas técnicas complementarias.

6.1_Elaboración documental

Como punto de partida, se procedió a recabar y sistematizar un conjunto de informaciones documentales de distintos departamentos de Repsol (Centro de Formación, RRHH, Portal...) en relación con el Plan de Integración Laboral y sus resultados. Esta elaboración permitió sistematizar el conjunto de actuaciones llevadas a cabo, así como profundizar en el conocimiento de la plantilla con capacidades diferentes.

6.2_Entrevistas con informantes clave

La entrevista semidirigida responde al objetivo de captar las experiencias, conocimiento, perspectiva y actitudes de distintos interlocutores en relación con el Plan de Integración de Personas con Capacidades Diferentes. Se ha celebrado un total de 21 entrevistas con responsables de Recursos Humanos, Dirección, Organizaciones Sindicales, puestos intermedios, entidades colaboradoras y empleados, incluyendo las correspondientes a los estudios de caso.

6.3_Grupos de discusión

Uno de los principios que sustentan la estructura organizativa de Repsol es el funcionamiento mediante equipos de trabajo en cada una de las empresas que componen esta corporación: los trabajadores de la compañía se agrupan en equipos de trabajo orientados por objetivos. Partiendo de esta realidad, se consideró necesario que el análisis del proceso de integración de personas con capacidades diferentes en Repsol contase con la perspectiva de:

- Las propias personas con capacidades diferentes
- Jefes de equipo y
- Compañeros de trabajo de estas personas con capacidades diferentes que se han ido incorporando a la compañía.

El grupo de discusión constituye un dispositivo experimental que articula un conjunto de personas en situación de conversación. Su premisa metodológica es que la situación grupal puede ser interpretada como reflejo de una situación social más amplia.

En la dinámica grupal se pretende, en definitiva, que los sujetos conversen entre sí y que hagan aflorar espontáneamente sus experiencias, actitudes y representaciones en relación con la incorporación laboral de trabajadores con capacidades diferentes.

La muestra de los grupos de discusión es de tipo estructural, no se atiene a criterios estadísticos sino a criterios cualitativos de relación: es decir, se representan en los grupos diferentes tipos de relación social con el objeto de estudio, el Plan de Integración de personas con Capacidades Diferentes.

Desde este planteamiento, se decidió la organización de tres grupos de discusión, de las siguientes características:

Grupo de discusión 1 (G1): Responsables de equipo

Compuesto por responsables de equipos de trabajo en Repsol. El total de personas participantes fue de nueve. De ellas, cinco trabajan en estaciones de servicio y las otras cuatro en oficinas de la compañía. Todos los encargados de estaciones de servicio que se incorporaron al grupo de discusión tienen personas con capacidades diferentes a su cargo, excepto uno. Entre los encargados de oficinas asistentes, dos sí tienen este tipo de personas a su cargo y los otros dos no.

Todos los participantes trabajan en diversas empresas de la compañía con sede en Madrid, excepto una que se desplazó desde Valencia.

Grupo de discusión 2 (G2): compañeros de trabajo

Formado por ocho trabajadores de Repsol en sus diversas sedes de Madrid. Entre ellos, hay tres que trabajan directamente con compañeros con capacidades diferentes, dos que no trabajan con este tipo de empleados directamente aunque sí existe una cierta relación, y tres que no tienen relación laboral con trabajadores de estas características. Sólo uno de los participantes trabaja en estación de servicio; los otros siete trabajan en oficinas.

Grupo de discusión 3 (G3): trabajadores con capacidades diferentes

Integrado por siete trabajadores con capacidades diferentes de la compañía Repsol, todos ellos ubicados en Madrid. Tres de los participantes trabajan en estaciones de servicio y los otros cuatro en oficinas, con los siguientes perfiles laborales y de capacidad diferente: Los grupos de discusión se celebraron los días 16, 18 y 24 de septiembre de 2008 en las instalaciones de Fundación Repsol en Madrid los dos primeros, y en las oficinas de Technosite el tercero. Las sesiones se prolongaron durante aproximadamente una hora y 40 minutos, con una dinámica productiva.

El sistema de conducción combinó el discurso libre con un esquema temático en correspondencia, de modo flexible, con los objetivos enunciados en la introducción.

Se aplicó un sistema de grabación del audio de los grupos, transcripción interpretativa y análisis discursivo.

6.4_Estudio de caso

Se ha llevado a cabo, asimismo, un acercamiento basado en la metodología de estudio de caso para el conocimiento de experiencias de especial interés relacionadas con los procesos de inserción en la plantilla y gestión de la diversidad. El estudio de caso combina procedimientos de entrevista en profundidad y observación directa en los enclaves de observación seleccionados. Se han llevado a cabo prácticas de observación y entrevista en dos estaciones de servicio en Madrid, y también como vía para el acercamiento a las estaciones de servicio abanderadas, gestionadas en acuerdo comercial por centros especiales de empleo. Desde este enfoque se visitaron dos estaciones de servicio sugeridas por la Dirección de acuerdo con las Delegaciones territoriales correspondientes:

- E.S. SAN QUINTIN (Nº 33127, Carretera N-111 KM 335, Logroño, La Rioja), gestionada por el CEE ASPACE-Rioja
- E.S. SERPREMIGA,S.L (Nº 33679, PNO-2A, CR C-546, 44, Bóveda, Lugo), gestionada por el CEE SerPreMiGa

Por otro lado, con el propósito de corroborar resultados e identificar pautas de buena práctica, se realizó un acercamiento a través de la metodología de estudio de caso a la estación de servicio localizada en la C/ Alberto Aguilera, 9.

6.5_Reuniones de seguimiento y discusión de resultados

Como parte del desarrollo del estudio, se han mantenido reuniones quincenales de seguimiento y contraste de resultados con interlocutores de Repsol, en concreto con el equipo formado por Luisa Roldán y Juan Parra. Ocasionalmente se contó también con la valiosa retroalimentación de Jaime Martínez y Marisol Pérez-Picarzo.

7_Referencias bibliográficas y páginas web de interés

Berruezo, R., Álvarez, M.J. (2007) *La gestión del empleo de las personas con discapacidad*. Universidad Pública de Navarra.

Brief, Arthur R. (coord) (2008) *Diversity at Work*. Cambridge Companions to Management. Cambridge University Press. 365 p.

CORNELIUS, N. (2002). *Building Workplace Equality. Ethics, diversity and inclusion*. London: Cengage Learning Business Press. 320 p.

Council for Equal Opportunity (1990) *Managing Diversity*. Melbourne. Globe Press.

Donald E. Shrey. "Gestión de la discapacidad en el lugar de trabajo: visión de conjunto y tendencias futuras".

Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. 17. Discapacidad y Trabajo. pp. 25-29. Consulta: 08-01-2008.

<http://latinamerica.dpi.org/documents/17DiscapacidadyTrabajo.pdf>

Employer's Forum on Disability (2008) *Recruitment that works*. UK. 31p.

Equality Authority Submission to the Forum on the Workplace of the Future (2005) *Building an Inclusive Workplace*. Ireland. Consulta: 08-01-2009

www.ucc.ie/en/hr/Equality/Publications/PublicationsDocuments/DocumentFile,36177,en.pdf

Estrategia global de acción para el empleo de personas con discapacidad 2008-2012. (2008) CERMI. Consulta: 08-01-2008.

<http://sid.usal.es/mostrarficha.asp?id=20699&fichero=8.4.1>

Estudio sobre empresa y discapacidad (2007). Madrid. Grupo Sifu. Consulta: 08-01-2008.

http://www.gruposifu.com/v_portal/apartados/apartado.asp?te=25

European Commission (2005) *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*. Belgium. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Consulta 14-01-2009.

http://www.stop-discrimination.info/mc_scripts/doclib/files/busicase_en.pdf

Employers' Forum on Disability, *Realising potential: Disability Confidence builds better business*.

<http://www.realising-potential.org/six-building-blocks/ethical/>

Fundación ONCE y Fundación Manpower (2008): Perspectivas del mundo empresarial, respecto a la contratación de personas con discapacidad. Madrid. 112p. Consulta: 08-01-2008. <http://129.35.74.13/Img/925A95D9D15F418B9F40D9DC372BC749.pdf>

"MRV. Un tutor por los discapacitados", El Mundo, 9 de noviembre de 2008.

Parlamento Europeo. (2005) Código de conducta para el empleo de las personas con discapacidad. Decisión de la mesa. Consulta: 08-01-2008. http://www.europarl.europa.eu/pdf/disability/code_good_practice_es.pdf

Pin, J.R, García, P, Gallifa, A. (2007) Libro Blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas. Madrid. IESE. 68 p.

Thiederman S. (2008). Making Diversity Work: 7 Steps for defeating bias in the workplace. Paperback. 222 p.

U.S. Department of Education (2003) Disability Employment 101, Washington, D.C. Office of Special Education and Rehabilitative Services and the U.S Chamber of Commerce. 48 p. <http://www.accessibleemployment.org/pdfs/disabilityemployment101.pdf>

Zadek, Simon y Scott-Parker, Susan (2002): La Llave del Potencial. La nueva causa empresarial de la discapacidad. OIT. Londres. Employer's Forum on Disability.

Páginas Web de interés

Secretaría de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad. http://www.mtas.es/sec_as/

Real Patronato sobre Discapacidad. <http://www.rpd.es/>

CEAPAT-Centro Estatal de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas. <http://www.ceapat.org/>

Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI). <http://www.cermi.es/>

Discapnet. <http://www.discapnet.es/>

Unión Europea. Comisión Europea Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales Integración de las Personas con Discapacidad.
http://ec.europa.eu/employment_social/disability/

Naciones Unidas. Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad.
<http://www.un.org/spanish/disabilities/convention/>

Organización Internacional del Trabajo. Discapacidad y Trabajo.
<http://www.ilo.org/public/spanish/employment/skills/disability/>

Servicio de Información sobre Discapacidad.
<http://sid.usal.es/>

Foros de intercambio

Fundación Empresa y Sociedad.
<http://www.empresaysociedad.org/feys/es>

La Fundación Empresa y Sociedad, promueve que las empresas y cajas de ahorros sean activas en la integración de personas desfavorecidas (inmigrantes, mayores, personas con discapacidad, jóvenes en riesgo...) con un enfoque que integra el ángulo empresarial y el social, el técnico y el humano, la competitividad empresarial y la cohesión social. Su trabajo se desarrolla en la doble dimensión de inspirar y facilitar actuaciones de empresas y cajas de ahorros. Se basa en el conocimiento y el análisis comparativo de las 250 principales empresas y cajas de ahorros que operan en España, enfocado desde una perspectiva práctica está formada por empresas comprometidas a mejorar la integración social no sólo individualmente, sino también como grupo y en el sector empresarial en su conjunto.

Employer's Forum on Disability.
<http://www.efd.org.uk/>

Employers's Forum on Disability, es una sociedad británica financiada por la comunidad empresarial y dedicada a promover la integración de las personas con diversidad funcional en el mercado de trabajo y a prestar servicios de asesoramiento a las empresas interesadas.

Diversity@Work.
<http://www.diversityatwork.com.au/>

Diversity@work proporciona servicios, recursos, recomendaciones y asesoramiento a las empresas australianas en materia de gestión de la diversidad y de inclusión laboral.