

19
MARZO
2024



I JORNADA UNIDXS EN LA DIVERSIDAD



uneí

EL ESTUDIO SOBRE CONTRATACIÓN SOCIAL EN ANDALUCÍA

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

IntelQualia

Dirección técnica: Joaquín Ágreda, Socio Director de Investigación de IntelQualia, Investigación de Mercados & Estudios de Opinión.

DIRIGIDO Y COORDINADO POR:

Inma Ponce, Directora de Estrategia y Marketing de UNEI.

Vita Lirola, Directora de Comunicación de UNEI.

Rocío Tornay, CEO de IntelQualia, Investigación de Mercados & Estudios de Opinión.





1. MISIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Misión del estudio.

1.2. Metodología de captura y tratamiento de información.

1.3. Personas y empresas entrevistadas.

1.4. Estructura del contenido y uso de citas textuales.



1.1. MISIÓN DEL ESTUDIO

UNEI se ha planteado **contribuir socialmente al desarrollo de la Contratación Social en Andalucía**, aportando perspectivas basadas en el **conocimiento de la realidad de las empresas** en el cumplimiento de la Ley General de Discapacidad y sus acciones inclusivas más allá de la obligación legal. De este propósito nace esta presentación, que organiza las conclusiones del **I Estudio sobre Contratación Social: Situación y perspectivas en Andalucía**.

1.2. METODOLOGÍA

El estudio se plantea, pues, como una **primera aproximación** de análisis, desde un **formato flexible, abierto a las variaciones y matices, así como sensible a las vivencias personales** de quienes desarrollan actuaciones vinculadas a la inclusión laboral.

Considerando los retos técnicos, el contexto, los recursos y la misión del estudio, la opción técnica elegida ha sido una **metodología cualitativa** a partir de **12 Entrevistas Abiertas en Profundidad** a profesionales empresariales del ámbito inclusivo.



1.3. EMPRESAS PARTICIPANTES REFERENTES



1.3. PARTICIPANTES

- Antonio Joyanes, Vicepresidente Energy Parks **CEPSA**.
- Nieves Gutiérrez y Ruth de Santiago, Área de Cultura de **ENDESA**.
- Silvia Cantos, CEO Laboratorios **BEST MEDICAL**.
- Carmen Martín Casillas, Consejera y Responsable del Área Social **Grupo Martín Casillas**.
- Sol Villar, Directora de Personas y Valores del **Hospital San Juan de Dios del Aljarafe**.
- Luis Miguel Pons, Director **Fundación MAS**.
- Ana Llopis, Presidenta Ejecutiva de **Grupo Llopis**.
- Iván Vígara y Alex García, Gerente y Purchasing & Logistic Manager en **Infiniton** Electrodomésticos.
- Manuel Matas, Contratación de personas en **Ebro Foods**.
- José Mari Gómez y Elisabeth Ortiz, CEO de **Scoobic** y responsable de contratación.
- Guillermo Sánchez Rovina y Modesto Reina, Director Financiero y RRHH y Jefe de Negocios Internos de **Isla Mágica**.
- Juan Ruiz, Contratación de personas en **AZVI**.

1.4. ESTRUCTURA DEL CONTENIDO Y USO DE CITAS TEXTUALES

1. **Planteamiento técnico** de la investigación.
2. **Contexto estadístico**: datos oficiales sobre la contratación de personas con discapacidad.
3. **Valoración de la Ley General de Discapacidad (LGD)** entre las empresas entrevistadas.
4. **Tendencias** detectadas en el **uso de las alternativas de cumplimiento** de la LGD.
5. **Influencias** sobre el liderazgo inclusivo, **exteriores a la empresa** y distintas de la LGD.
6. **Repercusiones internas** de la contratación social en la empresa.
7. **Tendencias** en la **contratación inclusiva**.



1.4. ESTRUCTURA DEL CONTENIDO Y USO DE CITAS TEXTUALES

El informe incluye **citas textuales extraídas de la transcripción de las entrevistas**. Su presencia está justificada por su capacidad de **evocar con más viveza** el desarrollo del **discurso espontáneo** de los participantes en el estudio, recoger el léxico, tono y afectividad de las aportaciones, y, también, **hacer patente y trazable el origen** de las conclusiones a las que llega el informe.

Las citas aparecen en **cursiva, inscritas en circunferencias**, con el fin de **distinguir**las de la interpretación de los analistas.

“Muchas veces estas personas que no han tenido oportunidades para dignificar sus vidas, el dar oportunidad a una persona que ha tenido mucha dificultad en llegar ahí, que quizá tenga unas ganas enormes de demostrar que puede aportar ese valor en una organización, eso al final los compañeros lo perciben.”

“A nivel de compartir de la cultura interna, dentro de la empresa, a los compañeros les gusta saber que estemos colaborando con este tipo de empresas (CEE).”





2. CONTEXTO ESTADÍSTICO: DATOS OFICIALES SOBRE LA CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD



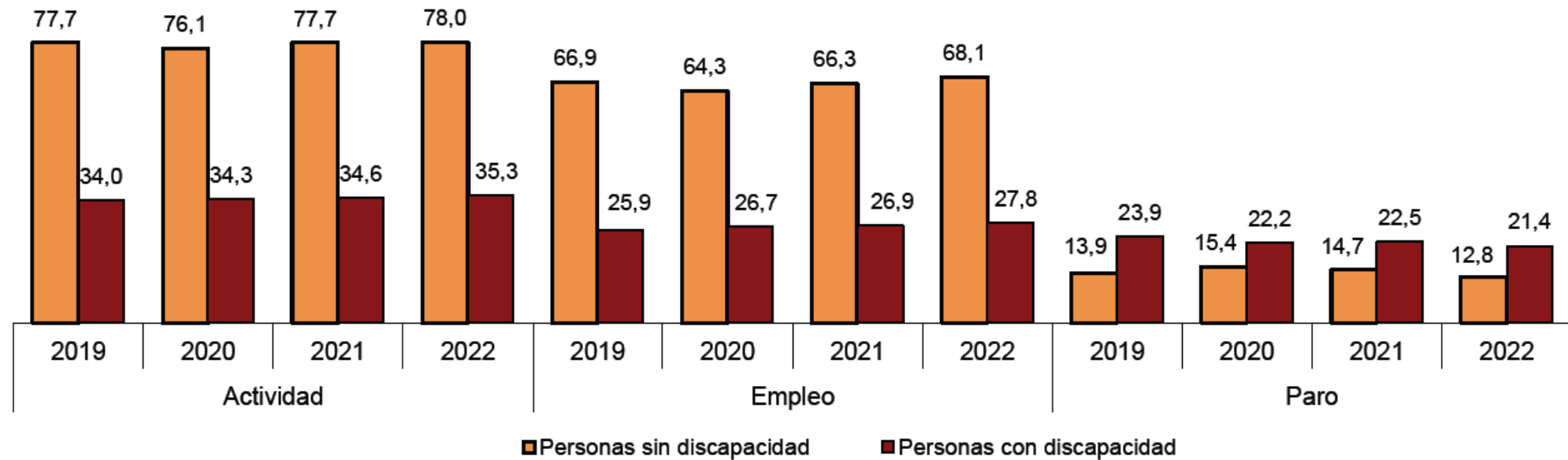
Recogemos aquí los **datos esenciales** que publica el **Instituto Nacional de Estadística** sobre la **empleabilidad actual del colectivo** (últimos datos de 2022, publicados en 2023), a modo de **referencia ineludible** de lo que se expondrá en los capítulos siguientes:

- El **35,3%** de las personas de 16 a 64 años **con discapacidad** oficialmente reconocida en 2022 eran activos, 0,7 puntos más que en el año anterior. Esta tasa de actividad era **42,7 puntos inferior a la de la población sin discapacidad**.
- La **tasa de empleo** de las personas **con discapacidad fue del 27,8%** (del **68,1% para las personas sin discapacidad**), con un aumento de 0,9 puntos respecto a 2021. El 90,4% de los ocupados eran asalariados y, de estos, el 77,8% tenía contrato indefinido.
- La **tasa de paro** del colectivo **con discapacidad** fue del **21,4%**. Esta tasa, 1,1 puntos menor que la de 2021, era **8,6 puntos superior a la de la población sin discapacidad**.



Existe **patente desigualdad en el acceso al empleo** para los trabajadores y trabajadoras potenciales con alguna discapacidad acreditada. **Y es una situación que persiste en el tiempo.**

Evolución de las tasas de actividad, empleo y paro. Año 2022. Porcentaje



Fuente: INE, 2023





3. VALORACIÓN DE LA LEY GENERAL DE DISCAPACIDAD ENTRE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

3.1. Valoración general positiva.

3.2. Percepción de extendido cumplimiento.

3.3. Elementos de mejora sugeridos.



3.1. VALORACIÓN GENERAL POSITIVA

Uno de los temas que **más adhesión** ha generado entre el panel de informantes empresariales que ha participado en el estudio es la **alta valoración positiva** del conjunto de la [Ley General de Discapacidad \(LGD\)](#), que fija que las empresas con más de 50 trabajadores deben tener al menos un 2% de personas con discapacidad en sus plantillas.

Esta valoración se justifica en su **carácter necesario**. Se estima que, como revisión actual de un desarrollo legal de **más de 40 años**, la LGD ha funcionado porque, **forzando a considerar como candidatos laborales a las personas con discapacidad, su presencia ha mejorado** sensiblemente entre la población ocupada.

“Este condicionante legal es un valor añadido, es un impulso, es una herramienta, es una oportunidad.”

“Generalmente yo creo que la regulación o la ley juegan un papel importante estimulando la consecución de estos objetivos.”

“Me consta el trabajo que se ha hecho desde dentro de la Administración de la Junta de Andalucía en favor de la diversidad laboral. La Consejería se empeñó muchísimo con los cambios de adaptación con la Ley de Discapacidad. Es cierto que hay mejoras con respecto a años anteriores.”

“La legislación ha incrementado radicalmente la sensibilidad de las empresas en este sentido. Así que, en ese objetivo, desde luego yo creo que se ha conseguido.”

“Pienso que la ley te obliga, entonces ya te pone las pilas para ello. Pero si la ley no te obligara, a lo mejor hasta se te olvida lo importante que es. Esa obligatoriedad, si no la hubiera, pues no caes. Para el que no lo vive, el que no lo padece, parece que eso no existe.”

3.2 PERCEPCIÓN DE EXTENDIDO CUMPLIMIENTO

La impresión generalizada entre los informantes del panel empresarial es que las **obligaciones legales se están cumpliendo en el conjunto** del tejido económico de más de 50 empleados.

Se indica, incluso, que la **LGD**, dentro de un contexto más amplio de Contratación Social y de Responsabilidad Corporativa, **ha contribuido significativamente a que empresas que no cumplan** estos requisitos puedan ser mal vistas socialmente o por el entorno empresarial.

“Es ese 2%, que de hecho se rumorea que puede subir a 3%, siendo fríos, es un tema de obligado cumplimiento. Todas las grandes empresas esto lo tienen muy en el radar y es un tema que se toma muy en serio el cumplir este 2% de la ley, ya sea con contratación directa o en base a las dos medidas alternativas, la contratación a Centros Especiales de Empleo y la donación.”

“Ha permitido tanto que las empresas se sumen al carro de ser socialmente responsable con su entorno, más el obligado cumplimiento del porcentaje de inclusión de discapacidad, pues hace que hoy se vea hasta mal aquella empresa que no lo tenga claro.”



3.3. ELEMENTOS DE MEJORA SUGERIDOS

Agilizar los procesos burocráticos

Junto a la contratación directa, la Ley prevé la posibilidad de medidas alternativas para el cumplimiento legal.

Las menciones más precisas al respecto destacan la necesidad de **plazos de respuesta más rápidos, para cerrar el proceso o subsanar incidencias o avanzar** en alguna línea de acción alternativa, dentro de la excepcionalidad prevista en la ley.

“Creo que la ley hay que cumplirla y es cierto que nos cuesta mucho. Toda esta burocracia para el cumplimiento de la ley es un proceso muy poco fluido para las empresas, hay mucha interlocución, hay mucha presentación de requerimientos...”

“Si quieres compensar este 2% de la LGD con estas medidas alternativas, debes hacer un procedimiento en la Junta de Andalucía para que te autoricen para esa donación. Hay unos porcentajes de compensación en función de lo que dones y en función de lo que trabajes con Centro Especial de Empleo, que se compensa por esa persona. Esa gestión es muy burocrática y lenta.”

“No es que sea muy complicado rellenar la solicitud, sino que tardan mucho en dar la contestación. Cuando hablo de burocracia me refiero al tiempo que se tarda desde que tú inicias hasta que te lo resuelven.”



3.3 ELEMENTOS DE MEJORA SUGERIDOS

Considerar la diversidad empresarial

Varios entrevistados apuntan a la necesidad de **revisar los requisitos y los procedimientos** dentro de un segmento tan diverso como es el de las empresas con más de 50 trabajadores. Estas diferencias **sectoriales** para encontrar candidatos, tamaños de plantillas radicalmente distintos, tipos de **iniciativa social** muy diferente, etc. pueden implicar **esfuerzos desproporcionados** para algunos de los subsegmentos.

“Sigo viendo que la mayor parte del tejido empresarial andaluz son PYMES y yo creo que a las PYMES se lo ponen muy complicado. No hay herramientas. Cuando tienes volumen (de trabajadores) te puedes permitir el tener más flexibilidad y ahora tienes más recursos.”

“Es una ley muy positiva, pero que a lo mejor es demasiado generalista, que no tiene en cuenta el tipo de negocio, sino que habla de unos límites mínimos. Es verdad que son unos límites mínimos que son muy bajos y que no es imposible alcanzarlos. No debería ser difícil de cumplir. Pero que quizás no tiene en cuenta el tipo de negocio. Y a lo mejor debería adaptarse al tipo de negocio y dependiendo del tipo de negocio o aumentar esos porcentajes a empresas a las que hay que exigirle algo más porque a lo mejor tienen capacidad para poder hacerlo.”

“El intentar cortar por el mismo patrón a todos los negocios para dar respuesta a una situación infinitamente diversa me parece un poco un contrasentido.”



3.3 ELEMENTOS DE MEJORA SUGERIDOS

Equilibrar el énfasis en la sanción, incentivando la superación de la LGD

Las empresas entrevistadas apuestan por **incentivar** de algún modo, a las empresas que **presentan resultados que van más allá del requisito legal**. Esa es una tendencia creciente en el ámbito empresarial. Y tener eso en cuenta se ha sugerido, **podría impulsar más adhesiones** a la misión de la Ley y más impacto social.

“Desde la Administración se ha puesto más foco en el incumplimiento de la ley.”

“Ponemos más el foco en la parte económica y se pone poco en valor lo que es la sensibilidad, de construir a futuro, a medio largo plazo. Desde fuera parece que la propia ley prima más la parte económica. Y tú tienes que generar un valor que dé un poco de pulmón a la empresa para poder dar respuesta. Y no tengo muy claro que realmente haya pequeñas empresas o empresas con un determinado volumen que sean capaces de dar respuesta a la ley. Si no tiene capacidad de contratación, lo estás convirtiendo en un tema meramente económico y eso enfría mucho la situación.”



3.3 ELEMENTOS DE MEJORA SUGERIDOS

Más creatividad desde la Administración

En este contexto, se registran algunas peticiones que **animan a la Administración a ser más creativa y flexible en el incentivo a las empresas dispuestas a ampliar la Contratación Social**, máxime cuando hay ejemplos de alta proactividad al respecto en el ámbito de las empresas, a los que iremos aludiendo a lo largo de este informe.

“Yo creo que se ha conseguido una parte importante, pero queda mucho por hacer, sobre todo en esa creatividad y esas herramientas para dar respuestas a los retos de la empleabilidad de las personas con discapacidad.”

“Hay mucho por hacer, pero creo que hoy se tienen otras facilidades para que la inclusión sea real y efectiva.”





4. TENDENCIAS DETECTADAS EN EL USO DE LAS ALTERNATIVAS DE CUMPLIMIENTO DE LA LGD

4.1. La contratación directa de personas con discapacidad.

4.2. Contratos con Centros Especiales de Empleo.

4.3. Opciones de cumplimiento menos utilizadas o mencionadas en el estudio.



4.1. LA CONTRATACIÓN DIRECTA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Dificultades y frenos a la consecución del 2%

La primera vía a disposición de las empresas para cumplir el 2% de empleo fijado por la Ley es la contratación directa de personas con discapacidad. En este aspecto, **la mayor dificultad** mencionada es **detectar candidatos** a los puestos **a través de los procesos habituales** de selección, que tengan las actitudes y la cualificación que se necesita y que cumplan la condición contar con una discapacidad acreditada.

Entre las **razones de las dificultades** experimentadas están las siguientes:

- **Falta de visibilidad** de discapacidades y confidencialidad **de los datos de salud**.
- Necesidad de que las candidaturas cumplan **doble condición**: adecuación profesional y discapacidad acreditada.
- La evaluación del candidato y del puesto (**adaptación**) **exige plazos adicionales** al proceso de selección.



4.1. LA CONTRATACIÓN DIRECTA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El reclutamiento actual de personas con discapacidad

Los **procesos de selección** para la contratación directa de talento profesional con discapacidad tienden hoy a ser **más sistemáticos y reflexivos**, sobre todo en las **empresas más grandes**.

La ronda de encuentros con expertos revela las siguientes **transformaciones del procedimiento** de contratación:

- **Protocolos explícitos** sobre cómo abordar la **identificación de discapacidades** entre aspirantes o cómo **preservar la igualdad de oportunidades** de los candidatos con discapacidad
- **Transversalidad departamental en el proceso:** sustitución de los “silos estancos” con el **impulso a proyectos multidisciplinares**, con **funciones más permeables** y con **nuevas áreas** aportando: **RSC, Cultura, PRL**, etc.



4.1. LA CONTRATACIÓN DIRECTA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El reclutamiento actual de personas con discapacidad

- **Campañas de afloramiento de personal propio** no identificado como personas con discapacidad: Grandes empresas afirman hacer **campañas sensibles de identificación voluntaria** de personas con algún nivel de discapacidad que ya estén trabajando en la empresa, para incorporarlas oficialmente a los esfuerzos de inclusión y al cumplimiento de los baremos de la LGD.

“Muchas veces nos ha pasado en las organizaciones que cuando hemos hecho campañas de afloramiento, de repente descubrías a una persona que con un 33% de discapacidad que ignorabas que estuviera en esa situación. Hay muchísimas enfermedades que suponen una discapacidad y que son totalmente invisibles a la sociedad.”

“Hace un año hicimos un ejercicio de investigación o de sensibilización para identificar personas con algún grado de discapacidad o de problemas que desconociésemos y afloraron siete u ocho, alguno aguantando una cuestión bastante grave. Eso a mí me hace ver que falta sensibilidad todavía, que falta seguridad o confianza en los profesionales.”



4.1. LA CONTRATACIÓN DIRECTA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El reclutamiento actual de personas con discapacidad

- **Consideración de discapacidades sobrevenidas durante el contrato laboral:** que se permita a la empresa **conocer estas circunstancias** personales cuando han pasado desapercibidas, **no sólo** tiene relevancia para **“cubrir el cupo”**, sino que, en las empresas más concienciadas, sirve para **adaptar el puesto de trabajo** a los nuevos **condicionantes**.

“Tenemos una plantilla con una media de edad, si no mal recuerdo, de 47 años. Muchos empleados pueden presentar una discapacidad sobrevenida. Tendríamos que poder adecuar, nuestros protocolos y nuestros equipos para hacer frente a esta situación.”

“Ha cambiado por el propio proceso de acreditación de esta minusvalía a través de salud laboral y por algo de pérdida de complejos de la gente y por entender que no pasa nada por comentarlo, porque la casa pondrá solución. Ahora mismo, esto está muy maduro.”



4.1. LA CONTRATACIÓN DIRECTA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

- **Recurrir a prescriptores externos de candidatos:** Considerando las **dificultades** en cuanto a doble condición de los candidatos, tratamiento de información sensible, etc. es más habitual **recurrir a entidades y empresas** que tengan **bases de datos, bolsas de trabajo, contactos**, etc.
- **Captar candidatos/empleados de otras empresas:** se reconoce una **intensa competencia** entre corporaciones por la **captación** de talento con discapacidad, especialmente en los perfiles de **mayor cualificación** para los Head Quarters en **grandes ciudades, no solo por causa de la LGD.**

“Tenemos una plantilla con una media de edad, si no mal recuerdo, de 47 años. Muchos empleados pueden presentar una discapacidad sobreenvenida. Tendríamos que poder adecuar, nuestros protocolos y nuestros equipos para hacer frente a esta situación.”

“Ha cambiado por el propio proceso de acreditación de esta discapacidad a través de salud laboral y por algo de pérdida de complejos de la gente y por entender que no pasa nada por comentarlo, porque la casa pondrá solución. Ahora mismo, esto está muy maduro.”

“Y de hecho hay tal demanda que se nos ha dado el caso de que hemos contratado a una persona con discapacidad y en una semana antes de firmar el contrato se ha ido otra empresa porque le pagan más.”

“Los universitarios con discapacidad se van robando de una empresa a otra.”



4.1. LA CONTRATACIÓN DIRECTA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Segmentos aparentemente más proclives a la contratación directa

Aunque la selección de informantes en este panel cualitativo es numéricamente limitada (pero no su cualificación y experiencia en el tema analizado), se pueden avanzar a modo de **hipótesis** algunos rasgos de **tipologías empresariales** aparentemente **más inclinadas a la contratación directa** frente a las opciones de **excepcionalidad** permitidas:

- Empresas de **plantillas menos numerosas** dentro del rango sujeto a esta ley (es más factible contratar a 2 trabajadores con discapacidad en una plantilla de 100 que 20 en una plantilla de 1.000).
- Empresas con **poca capacidad y/o necesidad de externalizar** funciones ajenas al *core* de su negocio, por lo que presentaría más resistencia a adoptar fórmulas de contrato con CEE, por ejemplo.
- Empresas con un marcado **propósito asistencial y solidario**, de origen.



4.2. CONTRATOS CON CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO (CEE, CEEIS)

Los CEE/CEEIS como fórmula principal o combinada

Las empresas conciben con la contratación social con Centros Especiales de Empleo como fórmula adicional de cumplimiento de la ley, de tal forma que:

- o bien **combinan** la presencia en plantilla de personas con discapacidad con contratos de servicio/suministro con el contratar con **Centros Especiales de Empleo (CEE)**,
- o bien asumen la **excepcionalidad** otorgada por la Administración **principalmente con esta alternativa de CEE**, si no exclusivamente.

“Tenemos empresas contratadas cuyos servicios nos los prestan directamente con personas con discapacidad. Y también contratamos personas que están en la propia organización nuestra. Básicamente estas son las dos principales formas que hacemos.”

“Externalizamos en Centros Especiales de Empleo todo el mantenimiento, el facility management, la reprografía, la mensajería o la fisioterapia incluso.”

“De hecho, también tenemos acuerdos de colaboración con entidades de empleo para personas con discapacidad e intentamos también fomentar el ámbito de la discapacidad.”

4.2. CONTRATOS CON CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO (CEE, CEEIS)

Motivaciones detectadas en la contratación de CEE/CEEIS

- Ante la imposibilidad de contratar directamente, el CEE se percibe como la **opción más afín a la Contratación Social y fiel al espíritu de la LGD**, pues implica un **apoyo indirecto a la empleabilidad** en condiciones de discapacidad.
- **Externalización con propósito**, incluso **más allá** del cumplimiento de la **LGD**: las empresas consideran **la Contratación Social como un criterio de evaluación permanente al seleccionar proveedores**. A igualdad de precio, prefieren contratar de entidades que empleen personas con discapacidad.

“La primera medida alternativa a la que recurrimos son las compras en Centros Especiales de Empleo, lo que tenemos muy impulsado.”

“Es externalizar los servicios que estos Centros Especiales de Empleo pueden proporcionar a la compañía, dando así una empleabilidad indirecta a personas con discapacidad.”

“Esa es una parte que para nosotros es estratégico tenerla fuera o hacerla de una manera diferente, no con recursos propios. Y a partir de ahí, qué mejor que escoger una empresa (CEE) que, de manera paralela estemos trabajando con personas con necesidad de inclusión y que mantengamos también una reputación.”

“Los Centros Especiales de Empleo al final nos aportan muchísimo más valor que si esa actividad la tuviéramos dentro de la casa.”



4.2. CONTRATOS CON CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO (CEE, CEEIS)

Motivaciones detectadas en la contratación de CEE/CEEIS

- **Potencialidad del CEE como recurso de la RSC:** algunas empresas perciben el CEE **como una más de las acciones voluntarias de Responsabilidad Social Corporativa**, con posibilidad de añadirla al **Estado de Información No Financiera**, en el caso de las más grandes, o consideran su **repercusión en reputación** de la empresa hacia clientes, inversores, Administración o sociedad.

“También es verdad que trabajar con este tipo de empresa nos da una reputación social, que siempre es bueno a nivel de la marca, de la empresa, nos gusta, Normalmente nos eleva. Y presumimos de trabajar con Centros Especiales de Empleo, como UNEI.”

“Tenemos que evaluar las compras. Y las condiciones de contratación vienen del ámbito de personas con una vulnerabilidad concreta. Porque ya no hablo solo con discapacidad. Esas cuestiones a la hora de decidir a quién le compras para mí es importante y es un valor añadido. Me gusta que sean empresas socialmente responsables y el hecho de que vengan con personas vulnerables, mejor. Creo que es una labor fundamental. Y me hace apostar por ellas cuando hago compras de material publicitario y vienen a través de un colectivo vulnerable. Me parece tan bonito que ahí tengo que estar, en vez de comprarle al más barato.”



4.2. CONTRATOS CON CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO (CEE, CEEIS)

Motivaciones detectadas en la contratación de CEE/CEEIS

- **Confianza en la adaptación a puestos y supervisión profesional:** La naturaleza de las diversas discapacidades es muy amplia y algunas pueden precisar de **mayor atención y cuidado** por parte del empleador. Al recurrir a un Centro Especial de Empleo, los clientes asumen que se realizará con profesionalidad y dignidad esa labor de **supervisión, de adaptación del puesto y de apoyo.**
- **Requisito de eficiencia en las actividades contratadas:** la exigencia profesionalidad en la ejecución se aplica a los CEE/CEEIS tanto como **a cualquier otro** proveedor.

“Normalmente el tema de la discapacidad mental concreta que sufre el trabajador no queremos saberlo, porque nos podría provocar un juicio de valor previo. Ni queremos ni debemos saberlo. A nosotros nos llega un trabajador, sabemos que tiene una discapacidad porque nos han dicho que tiene discapacidad, pero no, ni queremos saber qué tipo de discapacidad es, porque nos podría generar un prejuicio.”

“(En este CEEIS) están revalorizando el puesto para que el empleado con discapacidad sea cada vez más competitivo, esté cada vez más cualificado. Y por acceder a puestos de mayor calidad y de mayor nivel, pero no por ser personas con discapacidad, sino porque realmente aportan valor.”

“En la colaboración con Centros Especiales de Empleo intentamos ser lo más transparentes posibles y que cumplan unos criterios de profesionalidad.”



4.2. CONTRATOS CON CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO (CEE, CEEIS)

Desconocimiento de los Centros Especiales de Empleo de Iniciativa Social

Los profesionales entrevistados **no tienen presente la diferencia** entre los **CEE** y los Centros Especiales de Empleo *de Iniciativa Social* (**CEEIS**), o confiesan desconocerla.

Los Centros Especiales de Empleo de Iniciativa Social (CEEIS) están promovidos y participados en más de un 50%, directa o indirectamente, por una o varias entidades, públicas o privadas, **sin ánimo de lucro o que tengan reconocido su carácter social en sus estatutos** o por sociedades mercantiles en las que la **mayoría de su capital social** sea propiedad de las entidades citadas.

Desde este **desconocimiento**, tras ser informados, algunos informantes **imaginan posibilidades** que la condición de “Iniciativa Social” pueden suponer para la empresa:

- Criterio en la selección de proveedores vinculado a **RSC**.
- Más información de interés a incorporar al **EINF**.
- Mejorar puntuaciones en **concursos públicos si se llega a evaluar** la externalización con proveedores de esta naturaleza.

4.3. OPCIONES DE CUMPLIMIENTO MENOS UTILIZADAS O MENCIONADAS EN EL ESTUDIO

- Las **opciones menos usadas** entre las empresas **entrevistadas** (en general **proactivas** en la Contratación Social) son las **Donaciones/Patrocinios** y la figura de los **Enclaves Laborales**, estos prácticamente desconocidos.
- De las **Donaciones y Patrocinios**, algunos entrevistados sugieren que les **parece el último recurso preferible**, por ser el que menos les implica con el espíritu de la LGD, la **empleabilidad**.

“Nosotros en el pasado casi que nos limitamos a cumplir, Y muchas veces era casi se pagaba un una cuota o un dinero, Y bueno, que con eso cumplíamos. Ahora creemos que eso no es lo adecuado.”

“Al margen de lo anterior, también hacemos muchas donaciones, pero no por la LGD, sino a múltiples causas, tanto en producto como económicamente.”

“La siguiente medida alternativa, una vez que no se cubre la contratación indirecta a través de Centros Especiales de Empleo, es la donación. Intentamos que la donación vaya a estas Fundaciones partners que tenemos identificadas que nos ayudan a favorecer la empleabilidad con becas a estudiantes universitarios, con proyectos de sensibilización a nuestra plantilla en torno a esta dimensión.”





5. INFLUENCIAS SOBRE EL LIDERAZGO INCLUSIVO, EXTERIORES A LA EMPRESA Y A LA LGD

Las empresas consultadas afirman que reaccionan o se adaptan o aprovechan o son permeables por ósmosis social, de manera que se ha transformado su relación con las cuestiones sociales, más allá del estímulo que supone cumplir la ley.

- 5.1. Presión de la opinión pública.
- 5.2. Influencias y oportunidades en el mercado B2B.
- 5.3. Retos de comunicación de la RSC.



5.1. PRESIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA

Las empresas consultadas afirman que **reaccionan o se adaptan o aprovechan o son permeables por ósmosis social**, de manera que **se ha transformado** su relación con las **cuestiones sociales**, más allá del estímulo que supone cumplir determinadas las leyes.

Son muy conscientes de la **importancia que la sociedad otorga a la evaluación ética** de la actividad empresarial, y dentro de ésta, a su **compromiso con valores sociales**.

“La sociedad que vivimos, que cada vez está más informada y más sensible a los derechos humanos o al derecho al trabajo, a la al principio de igualdad de oportunidades, todo eso hace que la sociedad en general requiera a las empresas esos valores.”

“Los cambios sociales están ayudando que cada vez las empresas nos concienciamos más en contratar a personas no solo con discapacidad sino con otra serie de circunstancias especiales, víctimas, violencia de género, integración social y demás.”

“(Una empresa grande como ésta cambia) porque la sociedad está cambiando. Llegó un momento en que algo ya no era soportable.”



5.2. INFLUENCIAS Y OPORTUNIDADES EN EL MERCADO B2B

Las aportaciones de los panelistas contactados atribuyen **relevancia en esta transición** de valores y hábitos empresariales **a otros factores** externos propios **del mercado**, como:

- El Estado de Información No Financiera, **EINF**.
- Los criterios de inversión **ESG**.
- **Traslado** de presión inclusiva a la **cadena de valor**.



5.2. INFLUENCIAS Y OPORTUNIDADES EN EL MERCADO B2B

El Estado de Información No Financiera (EINF)

Aunque esta reciente obligación administrativa sólo afecta a empresas de **más de 250 empleados**, en nuestro panel ha recibido menciones, posicionándolo como un elemento que **impulsa a revisar qué se está haciendo, cómo ampliar esas acciones y cómo mejorarlas**, sirviendo para **enfocar esfuerzos y contenidos** que den más profundidad y sentido a estas memorias no financieras.

“También por las exigencias legales, porque se nos ha venido encima todo el tema del reporte no financiero de los informes de sostenibilidad, donde ahí se mide absolutamente todo en las tres patas de sostenibilidad de la empresa, entre las que lo social es una dimensión importantísima.”

“Otra parte de este tema es la imagen de cara a todo lo que es responsabilidad corporativa, de lo que nosotros además hacemos, como este informe no financiero, porque ya estamos obligados a hacerlo donde hay que incluir políticas y acciones como ésta (la contratación de un Centro Especial de Empleo de Iniciativa Social).”



5.2. INFLUENCIAS Y OPORTUNIDADES EN EL MERCADO B2B

Los criterios de inversión ESG

Existe una emergente atención al **posicionamiento** de la gran empresa en **rankings, premios, y ratings** definidos por las dimensiones **ambientales** (E-nviroment), **sociales** (S-ocial) y **de gobierno corporativo** (G-overnance), ESG. Su importancia radica en permitir la captación de **inversores potenciales** a nivel internacional o favorecer la concesión de **préstamos** condicionados por estos factores.

“Buscas un crédito verde para financiar un proyecto o una empresa, aquellos que fomentan empresas verdes o empresas sostenibles, porque generalmente presentan ventajas en tipos de interés. Porque otros tipos de interés a los que tienes acceso son menos competitivos.”

“Y también realizamos en el área la presentación de informes que tenemos que hacer periódica y recurrentemente todos los años. Y luego la presentación a rankings, a premios, etc. un poco por esa imagen de marca que también se busca.”

“Casi todas las empresas de rating consideran esto muy importante. Y ahora hay una gradación del tipo de acceso a financiación que se quiere obtener, y hay un foco muy fuerte en la financiación alineada con grandes objetivos ESG. Todo esto se valora muchísimo.”

“Hay como mucha demanda en Madrid, en las corporaciones, de personas con discapacidad, porque son conscientes del impacto que tiene, por ejemplo, en la financiación en los rankings ESG.”



5.2. INFLUENCIAS Y OPORTUNIDADES EN EL MERCADO B2B

Traslado de presión inclusiva a la cadena de valor

En **negocios entre empresas** empieza a ser común al contratar proveedores que **se evalúe su encaje con los valores** que promueve la empresa contratante. Se produce así una **presión a terceras empresas** por aportar un enfoque social, transformando la Cadena de Valor del suministro también en una **“cadena de valores”**, sin renunciar al objetivo económico.

“Hemos ido cambiando esos proveedores según unas condiciones o características del servicio que pudieran prestar. Dentro de esas distintas propuestas que vamos pidiendo, una de las cosas que se valora es un qué efecto puede tener dentro de nuestra política de responsabilidad social corporativa.”

“Desde hace cuatro o cinco años, desarrollamos una serie de normas y conductas éticas que la empresa cumple para dar un servicio y su cadena de valor, tanto proveedores, suministro, mantenimiento, conservación, pues también deben cumplir.”

“Hacemos como una encuesta de valoración del proveedor. Para mí es fundamental conocer sus acciones de responsabilidad social y el empleo y la fabricación de los productos que emplean.”

“Y también realizamos en el área la presentación de informes que tenemos que hacer periódica y recurrentemente todos los años. Y luego la presentación a rankings, a premios, etc. un poco por esa imagen de marca que también se busca.”



5.3. RETOS DE COMUNICACIÓN DE LA RSC

Con frecuencia las entrevistas del estudio recogen el **dilema** entre el asumir sinceramente **valores sociales** y el dar **difusión a las acciones** que se derivan de ellos:

- Se considera **muy positivo y rentable** ser valorados por una buena **praxis** centrada en una **ética responsable**.
- La **comunicación** de esas prácticas es delicada, **genera cierto pudor**, más en empresas sin responsables de comunicación.

La **síntesis que supera** esa disyuntiva parte de la reflexión sobre la **relevancia de la ejemplaridad**, al inspirar a otras empresas a adoptar medidas similares.

“Damos oportunidades a aquellas personas que pueden desarrollar una labor. Y sabemos que eso genera un efecto positivo en el resto de la plantilla, pero no vamos contándolo por ahí. O sea, no buscamos un reconocimiento social ni buscamos, destacar que tengamos más mérito que otro que no lo hace.”

“Nos cuesta mucho traducirlo y comunicarlo. Nos da un poquito de no sé qué estar comunicando un poco ese campo, porque en lo que podamos aportar, creo que es fundamental visibilizar también las acciones que hacemos las empresas.”





6. REPERCUSIONES INTERNAS DE LA CONTRATACIÓN SOCIAL EN LA EMPRESA

- 6.1. La misión interna de sensibilizar para naturalizar la discapacidad.
- 6.2. Influencia favorable de la inclusión en la plantilla.
- 6.3. Visualización del compromiso social de la empresa hacia el conjunto de empleados.
- 6.4. Aportación a la fidelización de talento.



6.1. SENSIBILIZAR A LA PLANTILLA PARA NATURALIZAR LA DISCAPACIDAD

En el estudio, las empresas más implicadas en acciones de RSC advierten que la contratación social exige tomar **medidas simultaneas para sensibilizar al resto de la plantilla** sobre las situaciones de **exclusión** que se están tratando de paliar con la contratación inclusiva.

Se expresa la **necesidad de transmitir y generalizar naturalidad** en la relación con cualquier forma de diversidad.

“Para nosotros es muy importante el que eso se viva con naturalidad, que vivamos con naturalidad la inclusión.”

“Lo veo como dos líneas de acción. Una es el cumplimiento de la ley, evidentemente. El trasfondo ahí es incorporar el máximo posible de personas con discapacidad. Y otra línea de acción es el reto que tenemos en la compañía de esa sensibilización, toda esa medida de acciones de cómo trabajar con la Dirección General, con los gestores, con la unidad de atracción del talento, con las fundaciones.”

“Tener un compañero en esas circunstancias, es una manera experiencial de comprobar cómo alguien que ha estado estigmatizado por algo y excluido, al darle esa oportunidad se integra y participa y da resultados.”



6.2. INFLUENCIA FAVORABLE DE LA INCLUSIÓN EN LA PLANTILLA

Hay notable coincidencia al considerar a los empleados con discapacidad como **agentes motivadores para el resto del personal**. Se habla aquí de la evidencia palpable de que su capacidad de **superación** en el desarrollo de las funciones encomendadas.

También se apunta al valor de la **diversidad como multiplicador** de la **creatividad** y de la **sensibilidad** ante una **clientela diversa** de por sí.

“Aporta valor a la compañía, porque la diversidad aporta diferentes puntos de vista, ayuda a la tolerancia.”

“Que los compañeros vean que hay personas con capacidades diferentes y valores diferentes, creo que fomenta una cultura de la diversidad y del progreso. Estamos en una situación muy incierta y convulsa y las miras tienen que ser muy amplias, debemos tener diferentes perspectivas.”

“Para mí la inclusión dentro de la empresa de perfiles diversos, porque al final son perfiles diversos que están viendo el mundo con distintos prismas, hace que las organizaciones tengan mucha más empatía a la hora de prestar sus servicios.”

“Otro valor que encontramos, sobre todo con el colectivo con discapacidad, es que son agentes motivadores excepcionales. Los demás entran en contacto con una persona que tiene sus dificultades, que a pesar de todo es un luchador o una luchadora y se esfuerza día a día para realizar una tarea. Y crea un efecto de bola de nieve, que al final es muy positivo y mejora las relaciones de la empresa.”



6.3. VISUALIZACIÓN INTERNA DEL COMPROMISO SOCIAL DE LA EMPRESA

La presencia de compañeros con discapacidad y todas las iniciativas de la empresa en torno a ese hecho (adaptación de puestos, campañas de sensibilización, etc.) **hacen más tangible la sinceridad de los compromisos sociales** ante el conjunto de los trabajadores. **Refuerza la credibilidad** de los enunciados de misión.

“Muchas veces estas personas que no han tenido oportunidades para dignificar sus vidas, el dar oportunidad a una persona que ha tenido mucha dificultad en llegar ahí, que quizá tenga unas ganas enormes de demostrar que puede aportar ese valor en una organización, eso al final los compañeros lo perciben.”

“A nivel de compartir de la cultura interna, dentro de la empresa, a los compañeros les gusta saber que estemos colaborando con este tipo de empresas (CEE).”



6.4. APORTACIÓN A LA FIDELIZACIÓN DE TALENTO

De manera tangencial, algunos entrevistados han vinculado la presencia de la discapacidad en la empresa con las **motivaciones de permanencia** en ella de los empleados de las generaciones más **jóvenes**.

Refieren que un factor que está **atrayendo** (o **alejando**, si está ausente) a trabajadores jóvenes es **que perciban el propósito** de su trabajo y la **credibilidad de los valores** corporativos.

“Hoy en día todos los compañeros estamos en una media de edad que puede rondar en los 40. Casi todos son muy jóvenes. Y es verdad que (tener una cultura interna de inclusión y contratación social) retiene talento porque estás enseñando a todo el mundo que realmente eres mucho más abierto y que trabajas por la diversidad. Y a la gente joven le gusta eso, se sienten más cómodos también. Y eso es porque la gente joven es muy de cuidar los valores, lo valoran muchísimo. Lo hemos notado. Hoy en día el talento hay que cuidarlo. Existe mucha fuga”

“La incorporación de las nuevas generaciones ayuda a que se evolucione, y se ha evolucionado en estos últimos cinco años, en el tema de discapacidad.”





7. TENDENCIAS EN LA CONTRATACIÓN INCLUSIVA

Exposición de algunas prácticas que las empresas de nuestro entorno están desarrollando para ejecutar sus estrategias de Responsabilidad Social en el contexto definido antes.

7.1. Tipologías genéricas más activas en materia de RSC.

7.2. Nuevas dinámicas en la toma de decisiones y la ejecución de proyectos de contratación inclusiva.

7.3. Innovaciones y buenas prácticas identificadas en el estudio.



7.1. TIPOLOGÍAS GENÉRICAS MÁS ACTIVAS EN RSC

El análisis efectuado permite identificar **algunos factores y condicionantes empresariales** que parecen tener **mayor influencia en la proactividad social**. Se trata de los siguientes:

- **Empresas muy grandes**, que pueden dedicar **más recursos y especialistas** a desarrollar e innovar en RSC, cultura empresarial, etc.
- Empresas donde la RSC **se origina en la Alta Dirección** y es **asumida** por el **Comité de Dirección** (y a veces por el propio **Consejo de Administración**).
- Empresas de **sectores que quieren dar un giro a cómo son percibidos** por la sociedad, a través de **actuaciones sociales tangibles y verificables**.
- Empresas nacidas “**asistenciales**”.
- Empresas que compiten en la captación de **inversiones internacionales, créditos verdes, etc.**



7.2. NUEVAS DINÁMICAS EN LA CONTRATACIÓN INCLUSIVA

La inclusión como planteamiento estratégico para la compañía

La **confluencia** de:

- la presión latente de la **opinión pública**,
- el peso de **criterios ESG** en la financiación,
- la exigencia de **clientes B2B**,
- el valor otorgado a la diversidad en la **motivación interna** o la **sensibilidad comercial** de la empresa,
- la **obligatoriedad** legal...

...hacen que la **Contratación Social**, junto a otras responsabilidades inclusivas y ambientales, forme parte de las **prioridades estratégicas** de las compañías más avanzadas en esas cuestiones, desarrolladas en objetivos, previsiones, presupuestos y responsables de ejecución.

“Por lo tanto, nuestro foco es convertirnos en una empresa inclusiva. Inclusiva en todas las dimensiones, pero en específico en el tema de discapacidades, donde tengamos equipos, en donde participen todos, colaboren y trabajen de una manera homogénea y sean inclusivos.”

“Estoy seguro de que, si no hubiera habido en nuestra empresa una definición de una estrategia para hacer una transición energética y cambiar los valores de la compañía, estaríamos todavía en los años 90.”



7.2. NUEVAS DINÁMICAS EN LA CONTRATACIÓN INCLUSIVA

Impulso social desde arriba hacia abajo

Otra característica que tienen las **iniciativas sociales con mayor arraigo** es que la **Alta Dirección** ha asumido como función propia **liderar esa implantación**.

La **inclusión** parece funcionar y ramificarse sin trabas por toda la organización, cuando pasa antes por la **C-Suite** y es **estudiada y aceptada** por los máximos directivos, que muchas veces asumen algún **rol específico** en su desarrollo.

“Para todo esto, obviamente, necesitamos tener el respaldo de uno de los máximos responsables de la compañía. Y en este aspecto también hemos hecho iniciativas dirigidas a los Directores Generales de nuestra compañía en todas las áreas, para que tengan esa inclusión incluida en sus agendas.”

“En la dimensión de inclusión de la discapacidad se ha definido un plan de acción a tres años auditado por nuestro Consejo de Administración en el cual las líneas de actuación efectivamente son inclusión de personas con discapacidad para favorecer su desarrollo personal, mejorar la empleabilidad de las personas con discapacidad y la accesibilidad de los empleados en instalaciones de la empresa.”

“Mi función en el tema de la contratación es desde el Consejo, como impulso a la diversidad. En el Consejo es muy importante porque todo este tipo de política y de promover la inclusión y la diversidad debe de estar diseñada desde el Consejo para que trascienda y tenga un calado más hondo.”



7.2. NUEVAS DINÁMICAS EN LA CONTRATACIÓN INCLUSIVA

Transversalidad y multidisciplinariedad de la acción

También hay evidentes transformaciones en la manera en **cómo se organizan las empresas**: organigramas menos verticales cooperación entre áreas funcionales, liberación de los flujos de información, metodologías dinamizadoras (agile, design thinking, etc.).

Más que nunca, la **Contratación Social implica a numerosas funciones** en la decisión o la gestión, incluyendo **nuevas áreas** como RSC, Cultura, Inclusión, Salud Laboral, etc.



“Nuestra unidad, se denomina Cultura. Dentro de la unidad de People Empowerment están Cultura, Atracción del talento y Desarrollo del talento. Atracción del talento sería Selección y Desarrollo del talento, pues incluye todo lo que es desarrollo de personas y formación. Y dentro de Cultura, los temas que llevamos en esta unidad, pues es toda la diversidad de la compañía, con todas sus dimensiones. Mii compañera y yo trabajamos más en particular, la dimensión de discapacidad, pero otras compañeras están también en la dimensión de Género, Generacional, en LGTBI también se trabaja.”

“También es verdad que la forma de trabajar que tenemos ahora es mucho más transversal. Entonces, a lo mejor es verdad que el responsable del trabajo, en concreto el proyecto, está en nuestra unidad, pero necesitas de otras unidades y de otros compañeros para para sacar adelante el trabajo.”

7.2. NUEVAS DINÁMICAS EN LA CONTRATACIÓN INCLUSIVA

Establecer alianzas externas dentro el ecosistema de entidades sociales

Las empresas de diferente tamaño, sector y recursos tienden a coincidir en otorgar un **papel central** en el desarrollo de proyectos sociales a las **organizaciones especializadas en inclusión, discapacidad, asistencia, sostenibilidad, etc.** en especial a las **entidades de sociales**, sean asociaciones, instituciones públicas, Fundaciones privadas **y otras fórmulas de iniciativa social.**

Las **formas de colaboración** son **variadas**: asesoramiento, búsqueda de candidatos laborales, aportación de ideas para nuevas iniciativas, donaciones, sensibilización de las plantillas, etc.

“Trabajamos también a nivel de este asesoramiento o acompañamiento con Fundaciones partners. Porque al final la realidad de la discapacidad se vive más desde las Fundaciones como los impedimentos para tener un acceso al mercado laboral.”

“Ya colaboramos con varias entidades o fundaciones que nos van tendiendo la mano para que vayamos más allá del cumplimiento legal, haciendo sobre todo sensibilización y cultura.”



7.3. INNOVACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN EL ESTUDIO

Apuntamos aquí brevemente algunos hallazgos de las entrevistas en relación con **iniciativas y modos de actuar** que destacan por su innovación o **ajuste a los objetivos** globales de la contratación inclusiva:

- **La adaptación del puesto al empleado con discapacidad:** Si bien la adaptación de los puestos a las capacidades especiales del empleado no es una novedad, **su alta presencia entre las empresas analizadas** hace recomendable su **mención como praxis óptima.**



7.3. INNOVACIONES Y BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN EL ESTUDIO

- **Un paso más allá: diseñar puestos accesibles en entornos no accesibles.** La solución planteada, tras analizar el contenido de cada puesto de trabajo en espacios industriales, consistió en retirar **unas pocas tareas de cada posición, accesibles** a una variedad de discapacidades, de manera que la **suma de todas esas funciones** retiradas justificase la creación de un nuevo puesto **que pudiera ocupar alguien con discapacidad.**
- **Redes de empleados:** Creadas en una gran corporación entrevistada, cuyo alto número de empleados favorece la creación y fomento de **redes de empleados de colectivos considerados en las políticas de inclusión**, que son de adscripción voluntaria y de crecimiento y contenido espontáneo, pero apoyadas y dotadas presupuestariamente por la compañía y que cuentan con enlaces directos con la alta dirección.



POR ÚLTIMO, EL IMPACTO DE LA EXPERIENCIA DEL PROPÓSITO

Una **última cita** para enmarcar, con sensibilidad más amplia, **cómo afecta vitalmente la experiencia de la inclusión** a quienes son **responsables** de desarrollarla en el día a día, en sus propias palabras.

“Que nuestro trabajo tenga esta inmaterialidad, un poco trascendental, y pueda cambiar la vida de las personas en este aspecto, es muy gratificante. No solamente trabajo para que los empleados de la empresa estén contentos, sino que realmente, el hecho de dar estas oportunidades, el retorno emocional, es tremendo. Ves cómo les cambia la vida.”

