



Co-funded by the European Commission

# La i-PYME ideal

Guía paso a paso  
para empresarios

# 20 consejos

Para ayudar a ser una PYME inclusiva con las personas con discapacidad, a través de las ideas u las practicas de otros empresarios.

## 1. Visión

Haciendo visible la inclusión

## 2. Selección

Tú eliges

## 3. Incorporación

El comienzo de tu nuevo empleado

## 4. Largo plazo

Asegurando que todos pueden funcionar de manera óptima



Co-funded by  
the European Union

Esta guía es uno de los productos elaborados por un consorcio de ocho organizaciones en ocho países, encargado por la Comisión Europea, DG Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, bajo el reglamento (UE) No 1381/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de diciembre de 2013 por el que se establece un Programa de Derechos, Igualdad y Ciudadanía.

Organizaciones

**INTAMT**

**GTB**

**FORMEM**

**dafür**

**THL**

**CEPYME**

**PLVKC**

**DISWORKS**

País

Germany

Belgium

Portugal

Austria

Finland

Spain

Lithuania

The Netherlands



# Una empresa ideal es **inclusiva**

Cómo ser una PYME inclusiva: ¿Una empresa que está abierta y preparada para seleccionar y emplear personas con discapacidad? Esta guía recoge algunas respuestas para tener el perfil de una organización inclusiva.

## ¿Qué es una PYME inclusiva?

Un lugar de trabajo inclusivo es aquel en el que todas las personas, con sus diferencias y discapacidades, se siente bienvenida y valorada por su contribución. Un lugar en el que las personas con discapacidad — visible o no — tiene las mismas oportunidades de desarrollo que sus compañeros. Y es un lugar donde las personas se sienten seguras al desvelar sus discapacidades no visibles.

## Porqué tu empresa debe ser inclusiva

- Una PYME abierta y preparada para emplear personas con discapacidad genera una fuerte empatía, que se verá reflejada tanto en la cultura como en los empleados.
- Gracias a una gestión inteligente, será más fácil solucionar dificultades en la gestión de la plantilla. Al optimizar los equipos de forma creativa, se pueden conseguir resultados a niveles más altos.
- Los gobiernos de la UE trabajan en normas y regulaciones para obligar a las empresas a emplear personas con discapacidad. Dar algunos pasos sencillos ahora preparará a la empresa para el futuro y le permitirá una ventaja competitiva.
- La 'Inclusión' es algo que debería ser evidente, no sólo por su función social, sino por las oportunidades económicas.

# VISIÓN





1

# Incluye la inclusión

## en tu visión y en tu estrategia



Hemos incluido lo siguiente en nuestra visión general: Aceptamos a los empleados con todo tipo de discapacidades, pueden sentirse seguros al revelar su discapacidad ya que los valoramos por su contribución y les brindamos las mismas oportunidades que a todos los trabajadores de nuestra empresa"

Siéntete libre de cambiarlo con tu propia redacción: lo que importa es que todos los aspectos estén incluidos en tu declaración de visión. A continuación, transfórmalo en tu estrategia de trabajo y en tu práctica diaria. ¡Hazlo visible! Veamos cómo.

selección





La selección comienza traduciendo las necesidades de personal en una oferta de empleo. Luego, se difunde esta oferta y comienza el proceso de selección. Una vez hecho esto, se realizan las entrevistas con los candidatos seleccionados y luego se toma la decisión de elección.



## El texto de la oferta

En una PYME inclusiva, se presta especial atención al texto de la oferta. Algunos consejos sencillos facilitan que los posibles candidatos con discapacidad se sientan seguros al presentar su solicitud: sea concreto, claro y abierto y, si es posible, utilice proveedores de servicios de empleo especializados.

2

## Vea detenidamente el texto de la oferta Incluya sólo lo realmente necesario

“ Antes, pedíamos una licencia de conducir si era necesario viajar por motivos de trabajo. Ahora nos damos cuenta de que viajar también se puede hacer en transporte público o en cualquier otro medio. **Y por eso, ahora solo mencionamos que puedas viajar**”.

“ Si se necesitan habilidades especiales, antes pedíamos un diploma que demuestre que usted tiene una prueba de “tener estas habilidades”. Hoy en día, **no lo exigimos porque es posible que las hayas aprendido en tu trabajo anterior o en cualquier otro lugar**”.

“ Antes escribíamos “hay que ser entusiasta y dinámico”. Nos gustaron las palabras y queríamos que todos los candidatos fueran así, aunque no estaba muy claro por qué queríamos esto para el puesto. Como si alguien tranquilo y seguro no fuera capaz de realizar el trabajo de la forma más eficaz. ¡Aprendimos a borrar esas palabras **y buscar solo la esencia!**”



3

## Comprueba todas las palabras que sean claras e interpretadas en el sentido adecuado

“ Antes pedíamos que fueras multi-función. Era difícil de entender para los candidatos. **Ahora definimos con claridad la función y el lugar en el que se va a desempeñar.**”

4

## Incentivar a los candidatos criterios a aplicar

“ Sabemos que podemos incentivar abiertamente a candidatos con discapacidad para que presenten su solicitud. Dado que forman una minoría en nuestra empresa, generalmente se permite mencionarlo, para eliminar las desigualdades entre las personas sin discapacidad que trabajan y las personas con discapacidad que trabajan”.

“ Indicamos en nuestro texto de oferta que 'invitamos a una entrevista inicial a todas aquellas personas que cumplan con los requisitos mínimos laborales y tengan alguna discapacidad'. Eso es discriminación positiva y les da una ventaja”.

Una PYME inclusiva utiliza los medios habituales de difusión; internet, periódicos y revistas especializadas.

Además contacta con servicios de empleo especializados, que orientan a las personas con discapacidad al trabajo y dan una clara visión de las posibilidades de sus candidatos.

5

## Contacta con un servicio de empleo especializado

“ Trabajamos junto con un proveedor de servicios; Tienen preparadores laborales y candidatos y nos apoyan a la hora de hacer coincidir lo que necesitamos y los candidatos. **Nos ahorra mucho tiempo; son realmente socios para nosotros.**”

“ El proveedor de servicios ha sido fundamental, siempre disponible por teléfono, estableciendo una relación de gran confianza y honestidad. Nos aseguran que no nos dejaremos colgados si algo sale mal”.

**En una PYME inclusiva, se combinan las necesidades de trabajo con las competencias de los candidatos .**

La PYME inclusive excluye en la selección factores como la discapacidad de los candidatos. ¿Cómo puedes asegurarte que estás seleccionando los mejores candidatos?



## **Haga una lista con los requisitos, basada en la oferta de trabajo y clasifique a sus candidatos**

“ Introdujimos la clasificación con tablas para clasificar la información de los candidatos, para aprovechar la información objetiva mencionada en las cartas. Nos llevó algún tiempo acostumbrarnos a esta manera objetiva de clasificar. La tendencia a dejar de lado inmediatamente las cartas de los candidatos que mencionan una discapacidad estaba muy arraigada. Ahora estoy feliz de que estemos haciendo esto en nuestra empresa y estoy gratamente sorprendido por las elecciones de candidatos que hemos hecho”.

Una PYME inclusiva se asegura de incluir frases en el anuncio de la oferta sobre accesibilidad y necesidades específicas para invitar a todos los solicitantes a hablar sobre estos requisitos en la entrevista.

## **Pregunte en la oferta, si el candidato tiene alguna necesidad específica**



“ Siempre incluimos la siguiente frase en nuestros anuncios: ¿Necesita algún requisito específico sobre la hora y el lugar de la entrevista, **o hay algo en lo que debemos pensar** a la hora de concertar la entrevista? Los candidatos aprecian esto; Los padres jóvenes lo aprecian, así como los pocos candidatos con discapacidad que tenemos”.

“ Una vez invitamos a una persona en silla de ruedas a una entrevista en el segundo piso y no teníamos ascensor. Nos sentimos realmente avergonzados y decidimos que ese error se había cometido una vez y nunca más. Y así es ahora, sabemos en qué pensar cuando invitamos a alguien con discapacidad”.



Todos los que participan en el proceso de contratación de una i-PYME reciben formación sobre "cómo entrevistar a alguien que tiene una discapacidad física, intelectual, sensorial o psicosocial". En esta formación, toman conciencia de que el 90% de la entrevista es igual con todos los candidatos, sólo el 10% necesita atención específica.

8

## Ofrezca a los implicados en el proceso de selección una formación de medio día sobre **"concienciación sobre la discapacidad"**

"Aprendimos a comunicarnos de forma clara. **Nos saltamos metáforas, hacemos frases cortas, evitamos la jerga y las palabras difíciles.** Al principio fue difícil, ahora nos sentimos mucho más cómodos".

"Sabemos que todos nuestros candidatos quieren dar una buena impresión. Una vez tuvimos un candidato que no nos miró, lo cual se siente extraño. **Ahora sabemos que estaba muy interesado en el trabajo,** aunque no lo aparentaba."

"Damos tiempo a todos nuestros candidatos para responder, aunque a veces esto lleva más tiempo del que estamos acostumbrados. Esto no lo tomamos en cuenta para valorar las capacidades intelectuales del candidato, **eso es lo que hemos aprendido.**"

"Siempre organizamos una visita a las instalaciones de la empresa, que **da a los candidatos una buena idea del trabajo y de su contexto.**"

## Pregunte al candidato que **necesita para realizar el trabajo**

9

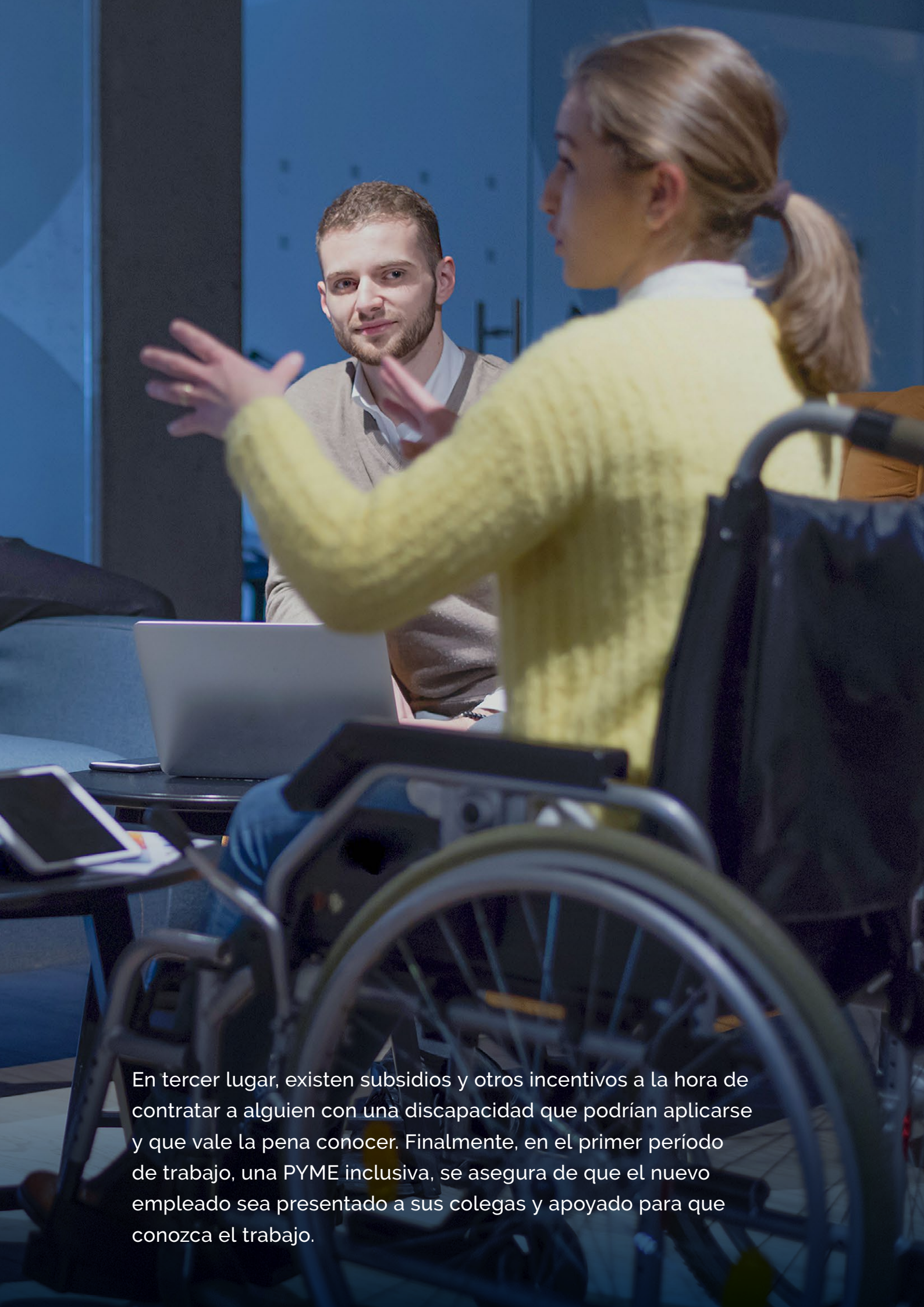
"Sabemos que la mayoría de los ajustes tienen que ver con las horas y el tiempo de trabajo, **y ser respetado por los compañeros de trabajos.**"

"En nuestro caso las adaptaciones necesarias, como la presencia de un compañero para afrontar la inseguridad del empleado, gestionar el transporte al lugar de trabajo, o el refuerzo del empleado necesario por un aumento predecible en el volumen de trabajo, **han sido atendidos desde el principio.**"

# incorporación



Incorporación significa el período anterior al inicio del nuevo empleado y el primer período en el trabajo. El primer paso, antes de empezar, es comprobar la accesibilidad de la empresa. El segundo paso es valorar con el nuevo empleado qué información se les dará a sus colegas, qué apoyo se necesita de ellos y, si corresponde, qué supervisión o apoyo externo se necesita.



En tercer lugar, existen subsidios y otros incentivos a la hora de contratar a alguien con una discapacidad que podrían aplicarse y que vale la pena conocer. Finalmente, en el primer período de trabajo, una PYME inclusiva, se asegura de que el nuevo empleado sea presentado a sus colegas y apoyado para que conozca el trabajo.



10

## Antes de empezar

Una PYME inclusiva hace siempre una verificación de su accesibilidad una vez que se hace inclusiva, aunque siempre que comienza un nuevo empleado, hay que comprobar que todos los problemas de accesibilidad están resueltos.

Una PYME inclusiva siempre realiza un control extra y ofrece al nuevo empleado con discapacidad un recorrido por la empresa, para conocer cualquier otro aspecto que podrían necesitar una adaptación

## Check your accessibility in general

“Nosotros hemos revisado nuestro edificio. Nos imaginamos a alguien sordo, alguien ciego y alguien en silla de ruedas. Descubrimos que necesitábamos **el apoyo de expertos** para buscar todos los aspectos de accesibilidad. Lo comprobaron y realmente nos ayudó. Al final, sólo fueron necesarios algunos pequeños ajustes”.

“El asesor laboral nos aconsejó que analizáramos “cómo entrar y rodear el edificio” y también “**cómo salir del edificio** cuando hay una emergencia”. Nunca pensamos en esa parte, ahora hemos incluido ‘cómo salir’ en nuestro plan de accesibilidad

“Hicimos ajustes dentro del edificio. Por fuera era más complicado, sólo teníamos escaleras. Luego nos **aconsejaron que pidiéramos un subsidio** para adecuar el exterior, y ahora eso también está arreglado”.



11

## Haga un recorrido por la empresa, para conocer aspectos específicos de accesibilidad

“Contratamos a un administrador que estaba en silla de ruedas. Durante su recorrido por el edificio, resultó que no podía abrir las puertas de cristal porque eran demasiado pesadas. Reajustamos todas las puertas. **No solo ella, sino también todos nuestros empleados estaban contentos** de que “por fin nos deshiciésemos de esas pesadas puertas”.

“Nuestro nuevo empleado, con una discapacidad visual, nos pidió si nuestra Newsletter y **la documentación de nuestra empresa podía estar accesible en formato digital**. Lo hicimos y ahora lo ofrecemos en este formato a todos nuestros empleados.”



En una PYME inclusiva, el supervisor y el nuevo empleado valoran el proceso de integración juntos. Esto es algo muy personal y depende de como la discapacidad afecta al desempeño de la persona en el trabajo. La información que tú difundes al resto de la plantilla, siempre debería estar acordada previamente con el empleado con discapacidad

12

## Valora junto con el nuevo empleado, como **informar a sus compañeros**

"Sabemos que nuestros trabajadores están abiertos a su nuevo compañero. Aún así, necesitan saber qué se espera de ellos y qué tipo de apoyo necesitan. También apoyamos al nuevo empleado sobre cómo integrarse. Aprendimos mucho de los asesores laborales; están capacitados para brindar a todos los involucrados **información sencilla y funcional**, siempre sólo relacionada con el puesto de trabajo"

La llegada del nuevo empleado con discapacidad no supondrá una reducción de la producción, una reducción de la satisfacción del cliente ni una mayor carga de trabajo para los compañeros. Si surgen dudas o temores sobre este tema, asegúrele a su equipo que en una PYME inclusiva la creación de valor es el tema central

## **Explique el papel del nuevo empleado en relation con la distribución de la carga de trabajo**

13

"El nuevo colega les quita parte del trabajo que nuestros mecánicos están felices de dejar a otra persona, ahora pueden concentrarse en sus tareas principales, que les gustan y también es bueno para nosotros como empresa".

La PYME inclusiva busca activamente subsidios y otros incentivos facilitadores. Se necesita algo de tiempo para descubrir "cómo funciona", pero es una inversión que vale la pena. Siempre hay algo de lo que la PYME puede beneficiarse que influye positivamente en su proceso de decisión de contratación.

14

## Dedique tiempo a buscar subvenciones y otras ayudas e incentivos

"Al principio pensamos que teníamos que pagar nosotros mismos la pérdida de producción. Luego descubrimos que podríamos recibir subvenciones para ello. También aprendimos cómo recibir apoyo de un asesor laboral. Todo esto hizo que fuera mucho más fácil contratar a nuestros empleados con discapacidad".

"Recibimos una compensación del 50% por la pérdida de productividad, que no sólo refleja el desempeño funcional del empleado, sino también el esfuerzo de adaptación realizado por la empresa, en términos de necesidades de supervisión."

15

## Crear tutorías para el proceso de incorporación

Todos los empleados nuevos necesitan apoyo y orientación; Esta es la razón del proceso de incorporación: preparar a los trabajadores para dar la bienvenida a los nuevos empleados, con y sin discapacidad. En una PYME inclusiva, siempre hay compañeros dispuestos a apoyar y guiar a los nuevos en este proceso de incorporación. En un equipo inclusivo, los compañeros se ayudan entre ellos para familiarizarse con los procesos de trabajo y los procedimientos.

"Nuestro chef panadero tiene la antigüedad para guiar a los nuevos empleados. Sabe exactamente lo que hay que hacer, conoce las dificultades desde el principio y es capaz de explicar todas las tareas de forma muy clara. ¡También tiene la paciencia para ayudar a este nuevo colega a convertirse en un muy buen asistente de panadero!"

"Cada empleado que trabaja con nosotros tiene que recibir formación, eso no es nuevo para nuestra gente. Siempre miramos quién asume la supervisión. La llegada de este nuevo empleado no se diferencia de las demás. La formación siempre está hecha a medida de cada uno.

"Hicimos un cortometraje de nuestra empresa y del trabajo que hay que realizar. Esto fue realmente útil para todos los nuevos empleados, también para aquellos que tenían dificultades para leer".



Para el nuevo empleado con discapacidad, el nivel de apoyo disminuye con el tiempo.

Se van conociendo las funciones, el ambiente de trabajo, y los compañeros son cada vez más familiares, así como las tareas y procedimientos de la compañía. La orientación que aún se necesita después de este período de incorporación suele limitarse a unos pocos minutos por día o por semana.



Una PYME inclusiva sabe que siempre necesitará algún tipo de orientación y la organiza designando a una persona dentro de la empresa como "punto de contacto" para el empleado con una discapacidad, a quien el empleado siempre puede recurrir. En la mayoría de los casos, este será el supervisor.

16

## Designe a una persona para que sea **'la persona de contacto'**

"Empiezo y termino el día con una breve conversación de cinco minutos con este empleado. Creo que es suficiente para aliviar la presión del día y captar cosas al final".

"Hablo con ella durante una hora a la semana sobre cómo va el trabajo y lo que encuentra. Con otros empleados tardo como máximo diez minutos. He incorporado ese tiempo de entrenamiento a mis objetivos y todavía salgo positivo".

"

# Largo plazo:





la i-PYME ideal

En una i-PYME ideal, el supervisor se asegura de que el nuevo empleado con discapacidad pueda funcionar de forma óptima en el lugar de trabajo. El supervisor de la i-PYME hace esto siendo claro sobre la gama de tareas, y no añadiendo tareas o aumentándolas sin discutirlo con el nuevo empleado. El supervisor de la i-PYME también motiva y estimula al nuevo empleado mientras realiza el trabajo.



**tip 17**

## Como supervisor, tenga claras las tareas y cumpla los acuerdos

"La vi realizar el trabajo, era rápida y quise premiarla dándole más trabajo. Se sintió orgullosa y aceptó el trabajo extra y luego, después de dos días, abandonó por completo. Tuve que aprender sobre sus límites, como ocurre con cualquier empleado nuevo. Ahora me apegaré a lo que acordamos y la incentivaré, eso es lo mejor para todos nosotros".

"A veces olvidamos que nuestro empleado tiene algunas limitaciones: las dificultades siempre se han superado con facilidad. La supervisión es fundamental, principalmente para darle instrucciones sencillas, claras y breves, acompañándolo en su rutina diaria de trabajo, tranquilizándolo en sus tareas a través de instrucciones claras."

El supervisor valora periódicamente las expectativas de crecimiento y desarrollo con el empleado. El supervisor sabe que pasos son posibles y cuáles no. Cada paso es un paso adelante.

## Incluya la promoción



**tip 18**

"Es muy fuerte en los detalles, vi posibilidades de crear una nueva función especializada, para descubrir cómo optimizar nuestras líneas de trabajo y le ofrecí la posibilidad de recibir formación. Aprovechó esta oportunidad con ambas manos".

"Al principio trabajó en la línea de producción. Ella es muy precisa y le ofrecimos la posibilidad de verificar los productos en línea. Estaba nerviosa y le tomó algún tiempo acostumbrarse. Superó su nerviosismo y estamos muy contentos con su precisión en este nuevo rol".

En una PYME inclusiva, todos los empleados, y los supervisores están abiertos a sus compañeros que puedan necesitar apoyo adicional, tengan hábitos que difieran de los generales o les puedan ser convenientes algunos ajustes para llevar a cabo el trabajo.

Esta PYME busca nuevos empleados con discapacidad que reúnan la capacidad necesaria para el puesto de trabajo. Y, aún más importante, busca empleados con discapacidad que estén motivados para trabajar allí, abiertos a aprender y seguir las normas y costumbres culturales de la empresa. Al contratar empleados con discapacidad, esta motivación debe estar claramente presente desde el principio para todos los implicados en el proceso de selección.

## Ser abierto sobre la importancia de **motivacion y voluntad de aprender**



tip 19

"De hecho, sólo requiere, como ya se indicó, comprensión y flexibilidad por nuestra parte y una motivación clara y una actitud positiva por parte del solicitante con discapacidad".

"Durante el primer año, nuestro empleado aprendió y desarrolló formas de superar sus limitaciones, adaptando su interacción con las tareas laborales y adquiriendo habilidades. La única adaptación necesaria fue darle tiempo para aprender el oficio a su manera, y desde el momento en que logró ese objetivo, ha ido perfeccionando sus habilidades hasta dominarlo. Nuestra relación refleja un vínculo que intentamos establecer con todos nuestros trabajadores: de ayuda mutua, colaboración y familiaridad, **pero también de exigencia, profesionalidad y calidad**".

Por último, pero no menos importante, para bailar un tango, hacen falta dos. Hay un papel para quienes guían a quienes tienen una discapacidad y para quienes la tienen. Ambos deben considerar seriamente los requisitos para evitar desencuentros. La PYME inclusiva deja esto claro desde el principio en sus anuncios y en sus contactos con los proveedores de servicios de personas con discapacidad.



tip 20

## Asegure que **sus requisitos se respetan**

"Necesitamos trabajadores que encajen. Al principio, a menudo teníamos que decepcionar a los candidatos debido a que no coincidían con las necesidades del puesto y de nuestra empresa. Al proveedor de servicios le tomó algún tiempo comprender la seriedad de nuestros requisitos; **ahora cooperamos de manera satisfactoria.**"



## Una cosa más...

Cuando se buscan respuestas sobre qué hace que una PYME sea una i-PYME ideal, siempre surge esta primera pregunta, que tiene que ver con el “quién” y el “qué”.

Sabemos, por nuestras reuniones con empresarios y trabajadores de PYMES, y por investigaciones, que sin que se esté dispuesto a contratar a personas con discapacidad, no pasa nada.

También sabemos, según los últimos estudios sobre cambios de comportamiento, que trabajar con herramientas y consejos que le ayuden a contratar y emplear a personas con discapacidad puede cambiar directamente el comportamiento del empresario y los trabajadores de las PYME: se vuelven más abiertos, simplemente usando las herramientas y siguiendo los consejos.

Con este conocimiento, sabemos que al asesorar a las PYME cómo ser una PYME inclusive, debemos centrarnos tanto en las personas como en los consejos y las herramientas. Esto es lo que hemos hecho. Si quieres ser una PYME inclusiva, utiliza esta información práctica sobre qué hacer y cuándo contratar y emplear a personas con discapacidad.

También surge la pregunta que nos hacen los empresarios que emplean con éxito a personas con discapacidad: ¿por qué hacen hincapié en la discapacidad? ¡Esta persona trabaja en nuestra empresa y es perfectamente capaz de realizar el trabajo! Efectivamente coincidimos entre el trabajo y la persona, pero aún así: ¿no tenemos todos algo que exige un trato a medida?

Estamos de acuerdo con estos empresarios: todo el mundo tiene una forma única de manejar las cosas, ¡También Tú! Para quitar algunos de los mitos sobre los empleados con discapacidad, ofrecemos los consejos formulados como apoyo. Después de haber leído este folleto, ¡usted toma su propia decisión!



Inclusión simplemente hace grandes empresas



Co-funded by  
the European Union