



**COMILLAS**  
**UNIVERSIDAD PONTIFICIA**

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LAS HABILIDADES PERSONALES EN EL LIDERAZGO PARA CONSEGUIR LA  
REINSERCIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y EXCLUIDAS  
SOCIALMENTE.

AUTORA: ALEJANDRA VAÑÓ GARRIDO-ARROQUIA

4ºE2

TUTORA: SANDRA CUADRADO NICOLI

MADRID

JUNIO, 2021

## ÍNDICE.

<b>1. Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Introducción.....</b>	<b>4-10</b>
2.1.Justificación del interés del tema analizado.....	4-7
2.2.Objetivo del estudio .....	7-8
2.3.Metodología.....	8-9
2.4.Estructura.....	9-10
<b>3. El liderazgo en contextos diversos.....</b>	<b>10-18</b>
3.1.Frente a la discapacidad.....	10-16
3.2.Con personas en exclusión social.....	16-18
<b>4. Las habilidades personales de los líderes.....</b>	<b>18-26</b>
3.1. Tipos de habilidades requeridas.....	18-21
3.2. Influencia en la gestión de personal con discapacidad o exclusión Social.....	21-26
<b>5. Estudio empírico en empresas con inserción laboral de colectivos distintos.....</b>	<b>26-39</b>
5.1.Fundación Accenture.....	26-29
5.2.Fundación Adecco.....	29-35
5.3.Empresa Castillo de Canena.....	35-39
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>37-39</b>
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>39-41</b>

## Resumen:

Este trabajo de investigación pretende hacer una revisión sobre la inclusión sociolaboral de las personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social. Se centra en las acciones que lleven a cabo los superiores que lideran a las personas con estas condiciones para que una vez encuentren empleo tengan todas las herramientas para efectuar sus tareas de la mejor forma posible, sintiéndose acogidos, cuidados y sobre todo útiles. También hablaremos de la labor de la empresa para que esto se lleve a cabo, la inclusión no solo depende de un líder, sino, de todas aquellas personas que forman a la compañía, por ello se hablará de algunos utensilios que pueden ayudar a que esta inclusión total deje de ser utópica. Tendremos en cuenta los distintos tipos de discapacidad y el grado de riesgo de exclusión, para ver las diferencias que pueden existir en el liderazgo con personas con distintas características. Por último, hablaremos con empresas que tienen programas de inclusión las cuales nos contarán como es su experiencia y veremos como todo lo estudiado en la investigación tiene todo que ver con la realidad, y además sugeriremos algún cambio o mejora que hemos pensado que puede mejorar la inclusión de alguna manera.

Palabras clave: persona con discapacidad, persona en riesgo de exclusión, líder inclusivo, integración, liderazgo, habilidades personales.

## Abstract:

This research work aims to review the socio-labour inclusion of people with disabilities and at risk of social exclusion. It focuses on the actions to be carried out by the superiors who lead people with these conditions so that once they find employment they have all the tools to carry out their tasks in the best possible way, feeling welcomed, cared for and above all useful. We will also talk about the work of the company so that this can be carried out. Inclusion does not only depend on a leader, but also on all the people who make up the company, which is why we will talk about some tools that can help this total inclusion to stop being utopian. We will take into account the different types of disability and the degree of risk of exclusion, to see the differences that may exist in leadership with people with different characteristics. Finally, we will talk to companies that have inclusion programmes, which will tell us about their experience and we will see how everything studied in the research has everything to do with reality, and we will also suggest any changes or improvements that we have thought could improve inclusion in some way.

Keywords: person with a disability, person at risk of exclusion, inclusive leader, integration, leadership, personal skills.

## 1. Introducción.

### 1.1. Justificación del interés del tema analizado.

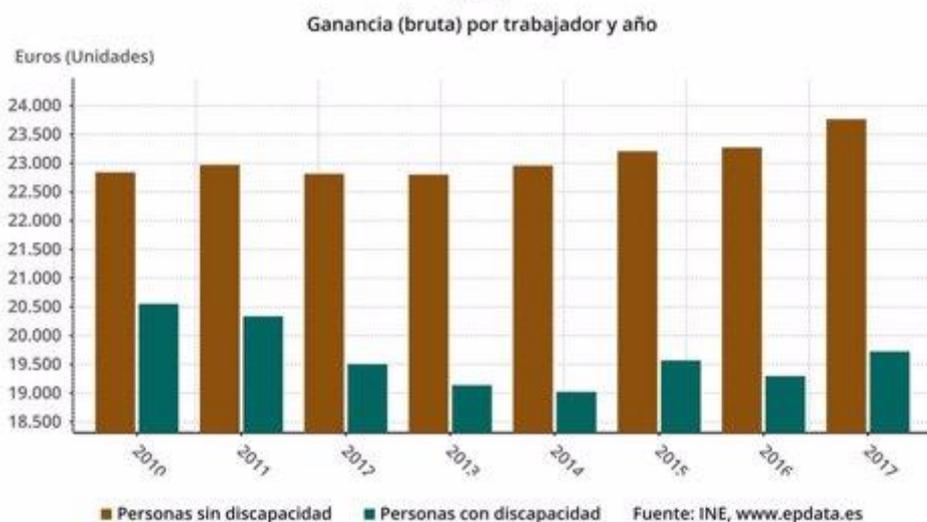
Para comenzar este trabajo, me gustaría citar unas palabras del Papa Juan Pablo II (2003): “Los derechos y obligaciones son iguales para todos los seres humanos. La sociedad debe ayudar a las personas con discapacidad para que puedan desarrollar todos sus dones; ésta es la base de las sociedades justas y solidarias”.

En estas palabras de Juan Pablo II, se nos enseña el deber que tenemos como personas de ayudar a aquellos individuos que se encuentran con más dificultades para desarrollar ciertas actividades, pero que una vez se les ayuda y enseña, son capaces de dar lo mejor.

Todos tenemos derecho a un empleo, ya sea por nosotros mismos o mediante algunas facilidades que se otorgan, pero el mensaje principal, es que, como personas, todos tenemos derecho a obtener un empleo acorde a nuestras capacidades. Podríamos basarnos en el libro de Génesis (2,15), donde se narra el comienzo de todas las cosas, y nos habla de que Dios creó al hombre para que trabajase, se podría decir que “el trabajo dignifica al hombre” (Última hora, 2012) en el sentido de que, el hecho de obtener un empleo hace que nos sintamos más realizados, autosuficientes, capaces de hacer lo que se nos pida, ganar por nuestro propio esfuerzo, no necesitar de otros para vivir, nos hace sentirnos más libres. Todos y cada uno estos sentimientos los deberíamos sentir todos, no solo unos pocos privilegiados, por ello nos parece muy importante hablar de la necesidad que existe de ayudar a aquellas personas que lo necesitan, como aquellas con discapacidad (nos gusta llamarlas con capacidades diferentes) o en riesgo de exclusión, para que puedan sentir todas aquellas satisfacciones personales que he comentado anteriormente.

Como bien es sabido, las personas con discapacidad y las que se encuentran en situación de exclusión social integran uno de los colectivos con mayor riesgo de dificultad a la hora de encontrar empleo y como consecuencia, los que sufren una brecha salarial más considerable (Europapress, 2019).

## La brecha salarial entre las personas con discapacidad y sin ella



Diferencia de salario entre personas con discapacidad y sin ella. Fuente: INE

Como se puede observar en la tabla que se ha adjuntado, la diferencia de salarios es superior al 100%. Realmente ha sido difícil que las personas con discapacidad y exclusión encuentren un empleo fuera de los Centros Especiales de Empleo, pese a las ayudas del Estado.

Pero, me gustaría seguir exponiendo más datos preocupantes en términos de trabajo. Según un estudio del Instituto Nacional de Estadística (2020) en el año 2019 existían 1,87 millones de personas con discapacidad en edad de trabajar. Según la revista Expansión (diciembre 2020), el paro registrado en el año 2020 es de un 16,2%, frente un 13,7% en 2019. El paro ha aumentado un 2,5% en un año, y según las previsiones de Asemplo (2020), en 2021, la economía española destruirá 600.000 empleos (Yolanda Díaz, 2020). Esto nos afecta a todos, pero ¿Cómo afectará esta situación a aquellas personas que ya en condiciones normales les cuesta encontrar un trabajo digno y bien remunerado?

Datos del INE nos muestran que la tasa de paro de las personas discapacitadas en el año 2019 fue de un 23,9%, bien es cierto que desde el 2014 esta tasa ha ido bajando considerablemente, ya que cada vez se ha tenido más en cuenta a este colectivo, pero aún no tenemos datos de lo que vendrá este año (Europapress, 2019).

Ya hemos hablado de las personas discapacitadas, ahora, hablemos de las personas que se encuentran en exclusión social, la definición que nos da la Obra Social “la Caixa” en la Fundación de la Esperanza (2018) es la siguiente:

Alguien que no dispone de una red familiar o social quedará en una situación de riesgo o vulnerabilidad si, por ejemplo, sufre una enfermedad grave. Asimismo, una persona desempleada (o en paro) de larga duración lo tiene difícil para acceder a bienes y servicios considerados básicos en nuestro entorno (alimentación o vivienda, por ejemplo). Cuando alguien se encuentra en alguna de estas situaciones u otras que ponen de manifiesto la vulnerabilidad, decimos que se encuentra en riesgo de exclusión social.

Según la fundación Adecco, en el año 2019, 8.608.663 personas que se encuentran en edad laboral están en riesgo de pobreza y exclusión social. En mi opinión, se trata de un número muy elevado y preocupante, un número que no define a una sociedad avanzada, de hecho, equivale al 28,4% de la población entre 16 y 64 años, aunque es verdad que la cifra mejoró algo con respecto al año pasado, sigue siendo elevada: ha aumentado desde el 2008, año en el que la cifra era de 21,8%. Como es obvio esta cifra es directamente proporcional con el desempleo, después del 2008 es lógico que esta cifra aumentara debido a la crisis financiera que dejó a España con muchos menos empleos. Está claro que detrás de las situaciones de pobreza se encuentra el desempleo, agotamiento de prestaciones, precariedad, economía sumergida, etc. Con esto podemos, por desgracia, prever que, con la situación actual de crisis sanitaria y económica, el número de personas en esta condición aumente, por el cierre de muchos negocios y el aumento de paro (Gonzalo Gil, 2021).

Bien, dentro de este escenario en el cual comprobamos que es más difícil para estos dos grupos de personas encontrar un trabajo, hay que tener en cuenta un segundo factor que es importante: como guiar a estas personas hacia el éxito una vez encontrado el empleo.

Estamos de acuerdo sobre que enseñar un trabajo a cualquier persona puede ser cansado, pero nadie nace sabiendo, por lo que esta actividad es esencial para que un individuo aprenda sobre su empleo y lo haga de la mejor forma posible. En todo caso y para cualquier persona se debe valorar siempre sus capacidades y aptitudes, pero en el caso de personas con discapacidad se tiene en cuenta la capacidad de superación de estos

individuos y nunca olvidar la igualdad de oportunidades para todos los colectivos, acabando con la discriminación de las personas con discapacidad y la accesibilidad universal a los valores y filosofía de la empresa. Lo comentado hasta ahora tiene una gran dosis de sentido común, pero también es verdad que aún nos queda mucho camino por recorrer para que sea real.

Todo esto nos lleva a uno de los objetivos fundamentales de este trabajo: no tratamos de explicar la necesidad de esta inserción únicamente, sino, además, de la concepción de esta práctica como una acción de caridad o compromiso social, ¿Por qué no pensar más allá?, ¿Por qué no creer que estas personas necesitan trabajar no solo por ser humanos, sino porque pueden realizar un buen trabajo y aportar valor a la empresa? Así pasaríamos de ver a estas personas por sus limitaciones, a verlas por sus capacidades y valores. Sería un *win to win*, ayudar tanto a las empresas como a las personas con discapacidad o excluidas. Pero para que estas personas se sientan integradas, necesitan un líder, una persona a la que seguir, que tenga todas aquellas habilidades necesarias para conseguir que una persona llegue a la meta, este sería el segundo objetivo fundamental de mi trabajo, como va a ser esa persona, ese liderazgo necesario para guiar hacia la meta a estos individuos.

## 1.2. Objetivo del estudio.

Como bien se cita en el tema elegido, el objetivo de este trabajo es el de estudiar la interrelación que existe entre el liderazgo y la integración de las personas con discapacidad o excluidas, buscando un cambio en este modelo de líderes empresariales para conseguir que esa integración sea la mayor posible y así lograr la igualdad entre todos los seres humanos y dar oportunidad a estas personas de que consigan autonomía, capacidad de toma de decisiones, autoestima o seguridad.

La idea de este trabajo de fin de grado es manifestar la necesidad que existe en la sociedad de una inserción sociolaboral para aquellas personas excluidas socialmente, además de aquellas que presentan alguna discapacidad. Cuando hablamos de personas en exclusión social nos referimos a aquellos individuos que no participan en la vida cultural, económica y social de sus sociedades ya que carecen de determinados derechos, recursos y capacidades básicas (ingresos, educación, trabajo, vivienda, relaciones...), por lo que esta carencia impide una participación social plena (INE, 2020). Las personas con

discapacidad son aquellas que presentan deficiencia física o intelectual que provoca dificultad a la hora de interactuar y participar plenamente en la sociedad (Paco Álvarez, 2018).

Objetivos específicos:

- Retos a los que se enfrentan las personas que lideran a personas con mencionadas condiciones.
- Conocer qué habilidades personales se tienen en cuenta a la hora de trabajar con personas con discapacidad o excluidas.
- Entrevistar a líderes con experiencia en estos contextos.
- Como todo esto influye en la eficacia, rendimiento y satisfacción laboral
- Entrevistas a personas bajo las cuales esté la potestad de personas en riesgo de exclusión o discapacidad.
- Análisis de la conexión entre el liderazgo y el emprendimiento empresarial sobre las personas con discapacidad y las excluidas socialmente.
- Proponer cursos de liderazgo para aquellos que estén a cargo de estas personas, de forma que aprendan a cómo tratar y como hacer que estas personas sean productivas, además de ayudarlas dándoles trabajo.

Me voy a basar en estos objetivos específicos para indagar profundamente en el tema, y de esa manera conseguir información sobre ellos. Además voy a extraer información de las web de asociaciones que se dedican a las inserción sociolaboral de personas con dificultades, mantendré entrevistas con personas que trabajen en estas organizaciones para que me cuenten más de cerca sobre los retos que encuentran en su labor y de esta manera saber cuáles son las habilidades personales que deben primar, como es la eficacia, la empatía, el compromiso, etc., y una vez conseguida dicha información propondré cursos para enseñar como tratar a estas personas para conseguir la plena inserción.

### 1.3. Metodología.

A la hora de realizar este trabajo de fin de grado hemos escogido el método de la revisión bibliográfica, tanto monografía impresa como electrónica. Hemos estudiado las

distintas revistas, las publicaciones de distintos autores y documentación encontrada en las páginas web de organismos nacionales e internacionales.

El trabajo se basará en entrevistas en profundidad a expertos sobre personas con los problemas antes mencionados y a responsables que supervisan personas en riesgo de exclusión o discapacidad. Creemos, además, que es muy importante tener en cuenta la opinión de personas con discapacidad o excluidas que están actualmente ejerciendo un empleo para que cuenten su versión sobre cómo se sienten con su trabajo y con su coordinador, por lo que también haremos entrevistas. Por otro lado, llevaré a cabo un análisis cualitativo sobre la educación y metodología que emplean aquellos individuos que se encuentran a cargo, profesionalmente, de personas con dichos problemas. Además, investigaremos los presupuestos y ayudas que se ofrecen a este sector, y por último haré un estudio profundo de aquellas empresas en las que ya esté funcionando este método de inserción laboral, de forma que mediante la experiencia se pueda aprender el procedimiento.

La finalidad de este trabajo será encontrar, con la ayuda de los métodos antes mencionados, aquellas mejoras para acabar con el desempleo del que he hablado con anterioridad en personas con discapacidad y excluidas, así como reducir al máximo la brecha salarial con el resto de profesionales.

#### 1.4. Estructura del trabajo.

A lo largo de todo el trabajo se abordan distintos temas que tienen que ver con la inserción sociolaboral de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión social que encuentran difícil encontrar un trabajo y que una vez lo encuentran puede ser que encuentren trabajosa la adaptación.

En primer lugar, se define el concepto de liderazgo, así como el de personas con discapacidad y en riesgo de exclusión y una vez que se tienen claros estos conceptos, vamos viendo como debe ser la empresa y la persona que está a cargo de los nuevos empleados para que la aclimatación sea la mejor posible, separándolo en dos apartados, el liderazgo para personas con discapacidad, y liderazgo para personas en riesgo de exclusión.

En un segundo apartado hablamos sobre las habilidades personales que debería tener este líder del cual hemos hablado, sabiendo que tiene una tarea difícil, y que debe ser ejemplo para todos los demás empleados, y además conseguir que sus trabajadores consigan sus objetivos y puedan conseguir autonomía y se sientan parte del equipo.

En tercer lugar, hablaremos de empresas que tienen programas de inclusión de las personas mencionadas, y explicaremos gracias a entrevistas con personas que trabajan en estas instituciones como trabajan y ayudan a estas personas y también nos contarán como las personas ayudan a las empresas.

En el siguiente apartado veremos si estas empresas realmente consiguen el objetivo de conseguir la plena inclusión laboral y si no es así, daremos algunos consejos para que puedan llegar a conseguirlo.

Y, por último, después de todos los apartados anteriores se dará unas conclusiones, que nos parecen interesantes sobre la forma de liderar de aquellas personas que están a cargo de individuos con ciertos problemas y sobre las empresas que trabajan para conseguir la inclusión laboral de ellas.

## 2. Liderazgo en contextos diversos.

En este apartado hablaremos de cómo debería ser el comportamiento de aquellas personas que se encuentran a cargo de individuos con alguna discapacidad o en riesgo de exclusión. Para conseguir esta información hemos recurrido a páginas web de organizaciones como la Red de empresas por la Diversidad en la cual la Universidad Torcuato Di Tella, ubicada en Argentina, y con otros como el del banco BBVA hemos conseguido algunos datos que nos parecen bastante interesantes o como la fundación Adecco que lleva a cabo diversos proyectos relacionados con la inclusión laboral de estas personas. Hablaré del liderazgo que se debe emplear con los dos tipos de colectivos que he mencionado durante todo el trabajo: las personas con discapacidad y también las personas excluidas, porque creo que la relación y el trabajo a realizar con cada uno de esos colectivos no debe ser el mismo, por lo que las separaré en dos bloques.

En primer lugar, comenzaremos definiendo lo que es el liderazgo, en cuestiones empresariales, por lo que utilizaremos la definición de John Maxwell, autor de “Las 21

leyes irrefutables del liderazgo” (1998) y “Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en la persona que otros querrán seguir” (1999).

Para Maxwell el liderazgo se definiría de esta forma:

El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades (Maxwell, 1990).

Podríamos decir que un buen líder para los individuos en los que nos centramos en este trabajo sería aquel que consigue extraer las mejores actuaciones, aptitudes y capacidades de ellos, aquel que les guía y los acompaña en su trayectoria, enseñándoles y dándoles las competencias que vea necesarias para lograr sacar lo mejor de cada uno de ellos (Sánchez, Casillas, 2020, p.45).

Una vez definido lo que sería un líder en términos empresariales, pasaremos a describir lo que sería un líder inclusivo que tiene más que ver con el asunto del que estamos tratando. La fundación Adecco (2019) define a un líder inclusivo de la siguiente manera: “Cuando hablamos de líder inclusivo estamos haciendo referencia a una persona que es capaz de “exprimir” al máximo las características y cualidades de cada uno de los miembros de un equipo con el objetivo de alcanzar un fin común.” (Quetlas, 2019).

Pero ¿cómo podemos saber quién es un buen líder inclusivo? Es importante saber contestar a esta pregunta, ya que para conseguir el objetivo de este trabajo necesitamos reconocer a esta persona. La fundación Adecco (2019) nos guía un poco a la hora de identificar a este tipo de líder, determinando algunas cualidades que debería tener:

1. Un líder inclusivo debe ser humilde, debe aceptar sus errores y aprender de ellos, y cuando consiga el éxito, lo comparta con los demás integrantes del grupo.
2. Es importante que conozca los sesgos y prejuicios que puedan existir en las decisiones que tome.
3. Tiene la obligación de hacer que todos los miembros del grupo se sientan importantes dentro del mismo, que no se sientan desplazados, que participen en todo lo relacionado con la empresa.

4. Ha de ser el mediador de todos los conflictos consiguiendo resolverlos de alguna forma.
5. Debe valorar a todas las personas con todas sus características, ya sean buenas o malas.
6. En todas las decisiones que tome debe acudir a la ética.
7. La empatía es una cualidad que debe tener, saber ponerse en los “zapatos” de los demás, para entenderles de la mejor manera.
8. Consigue que siempre se trabaje al amparo del respeto, la participación y la colaboración.
9. Se adapta a todas las particularidades que puedan ocurrir, respondiendo a las necesidades del equipo.

Partiendo de la base de que un líder inclusivo debe tener las cualidades antes mencionadas, ahora nos centraremos en las cualidades que deberían tener estos líderes con según qué persona.

#### 2.1.Frente a la discapacidad.

Volvemos a recordar qué es la discapacidad, como es sabido existen varias definiciones de este concepto, pero nosotros vamos a ofrecer la definición que aparece en la página web oficial de la OMS, (2018), que es:

Discapacidad es un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive.

También nos parece importante señalar en términos legales que las personas a las que se haya reconocido más de un 33% de discapacidad, son consideradas personas con discapacidad. Dentro de este concepto al que llamamos discapacidad, encontramos distintas formas, existe la discapacidad auditiva, trastornos mentales, visual, neuromusculares, osteoarticulares, mixtas, etc. (Instituto nacional de Estadística, 2008).

Por lo que la Ley General de derechos de las personas con discapacidad aprueba El Real Decreto Legislativo 1/2013, del 29 de noviembre que delimita a la persona con discapacidad oficialmente reconocida en su artículo 4.1 y 4.2:

1. Son personas con discapacidad aquellas que presentan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales, previsiblemente permanentes que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás.

Como es obvio, para la inclusión de personas con alguna discapacidad, se debe eliminar todas y cada una de las barreras que encuentren estos individuos y que les dificulta a la hora de tener una participación plena en la sociedad, estos obstáculos pueden ser, obstáculos físicos, como unas escaleras, de comunicación y de actitud (Fundación Adecco, 2019).

Comenzamos hablando de la oficina física, (Fundación La Caixa, 2015), la cual debe tener todas las facilidades para que personas con estas dificultades puedan acudir sin ningún tipo de problema. La oficina debe ser accesible, es decir, que los productos y servicios puedan ser utilizados de una forma simple, por aquellas personas que tienen algún tipo de discapacidad. Algunos ejemplos podrían ser:

- Que no exista ningún obstáculo en los pasillos que dificulte el paso.
- Personal médico que sepa de lenguaje de señas que ayude a personas que utilicen este tipo de lenguaje.
- Un área de estacionamiento que se encuentre cerca del lugar físico donde se tiene que ir a trabajar, para que no sea muy aparatoso llegar hasta allí.

Las modificaciones (Fundación La Caixa, 2015) también nos parecen importantes, llamamos modificaciones a aquellas transformaciones que se le hacen a ciertas cosas, procedimientos o sistemas para que una persona con discapacidad los pueda usar de forma que le dé la máxima utilidad. Las modificaciones no solo son de cosas, procedimientos o sistemas, sino que, también existen las modificaciones en el entorno o proceso, y así, la participación de una persona con discapacidad aumenta. Algunos de los ejemplos que podemos poner para este tipo de modificaciones podría ser: el sistema en Braille, que los documentos, los avisos, etc., también estén escritos en este sistema, o que las letras de los textos sean grandes, para ayudar aquellas personas con discapacidad visual, ya sea con ceguera o con alguna limitación visual. Otro ejemplo de modificación podría ser tener a

una persona que sea intérprete de lenguaje con señas, para que vaya durante las reuniones o presentaciones y ayude a aquellas personas que sean sordas o muestren alguna limitación auditiva (Garces et al, 2012).

Después de hablar sobre las características que debería tener la empresa, ahora hablaremos del líder inclusivo (Quetglas, 2020). Un líder inclusivo, al igual que el resto de las personas que trabajan en la oficina deben utilizar el lenguaje “la persona primero” ¿Esto que quiere decir? El lenguaje “la persona primero” es un lenguaje que enfatiza a la persona independientemente de las condiciones que tenga ese individuo, se emplea para hablar de forma correcta y respetuosa de aquellas personas que presentan alguna discapacidad, entonces, cuando queremos referirnos a una persona con estas características se nombra a la persona primero, “una persona con...”, “una persona que presenta...”, etc. Antes que una discapacidad, es una persona, que tiene unos derechos y unos deberes desde el momento en el que nace, por lo que la llamamos como tal. Cuando hablemos de una persona con discapacidad debemos enfatizar sus habilidades, no las limitaciones, nunca se debe utilizar un lenguaje que insinúe la falta de algo, tener presente la necesidad de tener accesibilidad, no la discapacidad, nunca utilizar un lenguaje insultante, evitar un lenguaje que implique estereotipos negativos y no mostrar a las personas con discapacidad como fuente de inspiración solo debido a su discapacidad, son personas capaces de muchas cosas, de tener éxito, ser productivas, y capaces de conseguir muchos logros (Querejeta, 2017).

Basándonos en el artículo “Casos de éxito” de la Organización Inclúyeme (2021), pasaremos a hablar de la persona que guía a las personas discapacitadas en la realización del trabajo. Uno de los motivos por los que las empresas no contratan personas con discapacidad es por el miedo a no saber cómo hacerlo, por ello es importante que si una entidad quiere contratar a estas personas ha de formar a sus empleados, creando un entorno de trabajo sensible y abierto. Una forma de concienciar y sensibilizar podría ser creando eventos y acciones relacionados con la diversidad y la inclusión: como se celebra el día de la mujer, celebrar el día de la Discapacidad. Otra idea es la de crear un espacio de diálogo donde las personas puedan discutir sobre distintas ideas y así mejorar la estrategia y visión de la empresa. Importante la igualdad y equidad de oportunidades, que todas las personas que trabajan en la empresa puedan optar a todas las oportunidades, que las consigan o no, dependa de su talento, no de su condición. Y, por último, añadir

protocolos y canales de denuncia, en caso de que haya algún episodio de discriminación por parte de los empleados.

No podemos saber concretamente como debe actuar un líder de personas con discapacidad, ¿Por qué? Es simple, cada persona es un mundo, no podemos poner a todas las personas que tengan alguna discapacidad en un mismo “saco”. Existen distintos tipos de discapacidad, podemos hablar de la discapacidad física o motora, la cual está relacionada con una disminución o incluso eliminación de capacidades motoras o físicas, que pueden ser fruto de accidentes de tráfico, malformaciones congénitas o accidentes cerebrovasculares. También existe la discapacidad sensorial, esto tiene más que ver con deficiencias en alguno de los sentidos, como la discapacidad visual o auditiva. La discapacidad intelectual es la que dificulta la participación social o el desarrollo de la autonomía, aquellas personas que poseen un coeficiente intelectual inferior a 70, aunque existen distintos grados. La discapacidad psíquica es aquella que muestra alteraciones de tipo conductual y del comportamiento adaptativo, generalmente por que la persona posee algún trastorno mental. La discapacidad visceral es aquella en la cual las personas padecen alguna deficiencia en algunos de sus órganos que les generan limitaciones. Y, por último, la discapacidad múltiple, es la que deriva de una combinación de limitaciones de las anteriores, como puede ser un sujeto parapléjico con sordera (Mimenza, 2021). Lo que queremos hacer ver cuando hablamos de los distintos tipos de discapacidad, es que, no es lo mismo liderar a un sujeto con una discapacidad sensorial, como por ejemplo con sordera, que, a una persona con una discapacidad psíquica, por eso enfatizamos que cada líder se debe ajustar a su persona, debe conocer y aprender sobre la discapacidad a la que se enfrenta.

Aun así, intentaremos fijar unas características con las que deban contar los líderes de personas con estas facultades (Fundación Adecco, 2020).

- Debe seguir estrictamente el manual de procedimientos, por lo que debe respetar la igualdad de condiciones, sin discriminar a estas personas.
- Debe disponer de un plan de trabajo anual, para la consecución de objetivos, con acciones de seguimiento con entidades representativas del sector de la discapacidad.
- El líder debe de estar formado en materia de discapacidad (formación demostrable) así como de procesos redactados para la mediación y

resolución de conflictos, además de canales establecidos y redactados para la denuncia de acosos, discriminaciones u otros y reparación de agravios.

- La empresa debe disponer de un consejero con discapacidad o con formación o conocimientos demostrables sobre la materia, por lo que el líder si encuentra algún problema, puede y debe acudir a él.
- El *manager* debe saber el papel que tiene la persona con discapacidad en la empresa, que esté ajustado a sus necesidades.
- También debe hacer seguimiento muy de cerca de las acciones de su empleado, de forma que le apoye y le ayude en todo momento, siempre para crecer, juntos.

Como ya hemos dicho, no somos todos iguales, cada persona es distinta, por lo que según como sea, ha de tratarla como se debe. Aun así, estas facultades antes mencionadas nos parecen cruciales para incluir laboralmente a una persona con discapacidad.

## 2.2. Con personas en riesgo de exclusión social.

Antes de entrar en materia con este apartado, primero definiremos a las personas excluidas socialmente, así, la Fundación Europea (1995) determina que una persona se encuentra en riesgo de exclusión de este modo:

“Proceso mediante el cual los individuos o grupos son total o parcialmente excluidos de una participación plena en la sociedad en la que viven” (European Foundation, 1995:4)

Con el fin de conseguir información sobre las distintas competencias que ha de tener una persona que lidera personas en riesgo de exclusión social, hemos recolectado información de la Fundación Adecco (2020). Esta fundación puso en marcha el año pasado un programa llamado: “Un empleo contra la exclusión social 2020”, en este programa participan personas que son derivadas de servicios sociales o aquellas que son reclutadas por la misma fundación, que se encuentren en riesgo de exclusión social, y consiste en mejorar las habilidades pre-laborales y las competencias profesionales para la mejora de empleabilidad de estas personas (Fundación Adecco, 2020).

Las personas en riesgo de exclusión encuentran dificultades y obstáculos a la hora de buscar, encontrar trabajo e incluso, mientras están trabajando, la red acoge de la fundación La Caixa (2020) realizó seis “Focus Group” para poder saber cuáles eran aquellas dificultades, por lo que reunió a personas en riesgo de exclusión y extrajeron información sobre su experiencia, y además desarrolló otros cinco “Focus Groups” pero esta vez con las empresas, reuniendo a directivos de la empresa o de recursos humanos, de Alicante, Barcelona, Burgos, Córdoba y Madrid. De estas reuniones sacaron las principales dificultades: existen muchos prejuicios, sesgos personales ya desde el proceso de selección, hablamos de personas con dificultades, personas inmigrantes, que por ejemplo pueden no tener reconocimiento de experiencia profesional de su país de origen, además estas personas puede que tengan “mala fama” en el país en el que quieren trabajo, otra grupo de exclusión pueden ser los desempleados de larga duración, los cuales también carecen de mucha experiencia por lo tanto la empresa no ve que tengan suficiente formación, o, por ejemplo otro grupo de exclusión pueden ser los expresidarios los cuales tienen antecedentes y a las empresas les puede dar recelo contratarles. Otro de los obstáculos que pueden encontrar estas personas a la hora de encontrar trabajo es la falta de competencias a la hora de buscarlo, ya que desconocen el mercado laboral y no tienen muy claro los pasos que han de seguir para acabar en los procesos de selección. Otra dificultad es la situación económica precaria en la que se encuentran, con una escasez de recursos y con la urgencia de encontrar un trabajo, además no tienen contactos ni ninguna red de apoyo, no solo para encontrar trabajo, sino también para el cuidado de sus hijos por ejemplo en personas inmigrantes, o algo crucial, el idioma (Red Acoge, 2020).

En una empresa donde se contrata a personas que se encuentran en grupos de exclusión, y sobre todo las personas que se encargan de guiarlas en su trabajo, debe de haber diversidad, cada persona es distinta, por lo que todas las personas de una empresa hacen que la organización sea como es, por lo que la diferencia crea la oportunidad de ampliar horizontes, de innovar, de abrirse o de transformarse. Las relaciones interpersonales hacen que aparezca la necesidad de desarrollar habilidades, del tipo, empatía, escucha activa, un estilo de comunicación asertivo, flexibilidad mental o resiliencia (Red Acoge, 2020).

Tras esta información, podríamos decir que el perfil del líder de estas personas debe ser de esta forma:

- Sería conveniente que el superior tenga conocimiento de los contextos y relaciones multiculturales, especialmente de la propia empresa.
- Intentar saber los idiomas de las personas que estén trabajando, así como preparar los documentos para que los entiendan
- Tener en mente técnicas que ayuden al líder a resolver los conflictos que puedan ocurrir con personas en grupos de exclusión.
- Imprescindible que el superior tenga la habilidad de escucha activa además de una comunicación eficaz, para que su trato sea mucho más sencillo.
- El *manager* debe ser una persona sensible, para que pueda percibir sensaciones de estas personas y las trate de forma empática, sabiendo lo que tienen detrás, siempre teniéndoles todo el respeto, tratándoles como a los demás, sin ninguna diferencia, con paciencia y serenidad.
- Y para finalizar, la persona debe tener respeto y neutralidad, sin posicionarse, sin forzar ningún acuerdo, se trata de guiar, supervisar y acompañar en el trabajo de forma más preferible.

Las funciones del líder que acompaña a las personas antes mencionadas se podrían agrupar en tres:

La comunicación entre estas personas con el resto de los empleados debe ser facilitada por él.

Debe favorecer la participación en las actividades.

Y, construir desde el acompañamiento a los procesos grupales y personales de integración e inclusión.

Para las empresas en conjunto se recomienda, una serie de charlas y cursos, alrededor de la sensibilización, saber cómo tratar a estas personas, sin hacerles sentir diferentes, charlas que tengan que ver con sus festividades, tiempos y espacios que requieren, peculiaridades gastronómicas, etc (Red Acoge, 2020).

### **3. Las habilidades personales de los líderes**

#### **3.1. Tipos de habilidades requeridas**

En primer lugar, me gustaría empezar hablando de aquellas actitudes esenciales que debe tener un líder para conseguir los mejores resultados en la empresa junto con su equipo, de forma genérica.

Comenzamos este apartado con saber delegar, según un artículo de EAE Business School (2020), un *manager* debe saber que no puede llegar a todo él solo, y eso no significa que pierda el control del trabajo, significa que está respaldado por un equipo que está dispuesto a ayudarlo. Es una tarea difícil para ellos, pero si intentan llegar solos a todo, harán el trabajo rápido y mal, y sin contar con su equipo, lo que provocará una falta de confianza en el jefe, la desmotivación o la pérdida de perspectiva. Para que el líder no sienta que delegar sea sinónimo de pérdida de control puede acompañarlo con un sistema de *reporting* de tareas y objetivos, así será consciente de los progresos que se hagan.

Ahora hablaremos de la capacidad de coordinación y colaboración. La coordinación y la colaboración pueden ayudar a evitar la superposición de trabajos, ajustar el trabajo en la dirección correcta, llevar a cabo más innovaciones, encontrar problemas más rápidos y ver cuáles serían las mejores soluciones para acabar con ellos. Para fomentar la coordinación y colaboración, los líderes deben establecer técnicas y herramientas que sirvan como canales para coordinar. Hasta hace poco, la posibilidad era muy pequeña. Los equipos se comunican a través de reuniones o correos electrónicos, pero en los últimos años se han creado otras plataformas como TribeScale que se han convertido en alternativas más avanzadas (EAE Business School, 2020).

La planificación estratégica es la capacidad de los managers para comprender cual es el estado actual de su compañía, el equipo humano y los recursos a su disposición para formular una “ruta” que ayude al equipo a conseguir las metas establecidas para los proyectos. La planificación estratégica consta de varias habilidades del líder, como la intuición, la creatividad, y, por supuesto, la previsión. Si el gerente está inmerso en la mera realización de tareas todos los días, puede perder la visión general de la empresa y, por lo tanto, no puede hacer la planificación. Por esta razón, es importante que se dejen estas tareas a un lado de vez en cuando y tomarse un tiempo para considerar la perspectiva “vista de pájaro”. El *manager* autoritario no solo es responsable de la planificación, sino también de tomar todas las decisiones, porque, de esta manera, puede mantener el control de acuerdo con su estructura de gestión única (EAE Business School, 2020).

Habilidad comunicativa, sin buenas habilidades de comunicación, es difícil desarrollar otras habilidades para los *managers*. Las personas más importantes e inspiradoras siempre son conocidas por sus excelentes habilidades de presentación. En la comunicación, es muy importante saber hablar, así como saber escuchar. La atención, la concisión o el buen control del lenguaje no verbal son cruciales para mejorar las habilidades comunicativas, y las debe tener un líder para poder comunicarse de forma óptima con sus empleados, sin causar ninguna confusión (EAE Business School, 2020).

La empatía, de esta habilidad hablaremos más adelante, por ahora podemos decir que es la capacidad de percatarse lo que siente otra persona. La idea de que un *manager* sea una persona empática responde a la necesidad de amoldar sus discursos según la persona a la que está comunicando. Si un líder es empático tendrá más facilidad a la hora de entender a compañeros, clientes o usuarios y así podrá tener una buena comunicación y conseguir el objetivo que busca (EAE Business School, 2020).

Motivación e inspiración, que un equipo esté motivado, no significa únicamente que sea más productivo, sino que, además de rendir mejor, es más feliz y ayuda a que aparezca el talento. Hoy en día, el salario no es la única forma de motivar a los empleados, ahora se necesita más, ambiente de trabajo, facilidades para los trabajadores, etc. Por esto, una de las metas de los líderes es la de motivar a sus empleados, y que él mismo suponga una inspiración tal que su equipo quiera seguir su ejemplo. Para alcanzar este objetivo, los managers deben construir un clima de confianza y así conseguir el compromiso de sus trabajadores (EAE Business, 2020).

Valor, el valor de un líder reside en la forma de tomar decisiones difíciles en momentos difíciles, cuando asume sus errores además de los de su equipo, o cuando se tiene que adaptar a cualquier tipo de situación, saliendo de su zona de confort para realizar las tareas que vea necesarias. Que un líder tenga valor, no quiere decir que no piense las decisiones, de hecho, las piensa y mucho, pero nunca se quedará bloqueado, siempre saldrá adelante por complicada que sea la tarea (EAE Business School, 2020).

Compromiso, el compromiso se puede ver de muchas formas, un líder tiene compromiso con la empresa, no la abandona ni en las buenas ni en las malas, tiene compromiso con el equipo, nunca les abandonará y siempre les ayudará en todo lo que necesiten, compromiso con los clientes para ofrecerles un valor mayor en el producto, y compromiso con uno mismo, para seguir siempre superándose. Si un líder es

comprometido, su equipo también ya que trabajarán mano a mano para terminar las tareas que se han propuesto (EAE Business School, 2020).

Resolución de problemas, un buen líder debe ser resolutivo, debe tener recursos y conocimientos para hacer frente cualquier problema y resolverlo de la mejor manera. Es cierto que existen ocasiones que hay algún cerco que solo el *manager* puede superar, pero para eso está para resolver el problema y hacer que todo el equipo sigue adelante (EAE Business School, 2020).

Por último, hablaremos de la resiliencia, hemos hablado anteriormente que existen problemas en el trabajo, de los cuales algunos no se pueden remediar, por lo que está la capacidad del líder para gestionar las consecuencias de ese fallo, admitir la responsabilidad y no permitir que se culpe al equipo. La resiliencia se trata de eso, haber tenido un problema, pero superarlo y recuperarse rápidamente, un líder no puede permitir que ciertos problemas le bloqueen a él y a su equipo (EAE Business School, 2020).

No todo el mundo nace sabiendo, por lo que es normal que una persona que lidera un equipo no tenga, al principio, todas las habilidades que se esperan de él, pero con esfuerzo y constancia pueden llegar a desarrollarlas, y un líder nunca deja de aprender, siempre descubre formas nuevas para hacerlo mejor, desarrollar la conciencia, nuevas técnicas de resolución de conflictos, más responsabilidad, etc.

### 3.2. Influencia en la gestión de personal con discapacidad o exclusión social

Como es lógico, los líderes deben tener una serie de aptitudes o destrezas que hacen que estas personas puedan llevar a cabo con éxito su actividad en la empresa, no sólo los líderes que guían a estas personas (con discapacidad o excluidas), sino, todos los jefes que lideran a personas deben tener estas habilidades, pero quizá si lideran a personas con alguna dificultad, deben de enfatizar algunas, siempre dependiendo de la persona a la que se lidera.

En general, hemos recolectado algunas de las habilidades que nos parece esenciales para todos los líderes, viendo que son esenciales para liderar a los sujetos de los que hablamos en el trabajo, basándonos en el libro de Cristina de Alba, Las habilidades personales y sociales en personas con discapacidad, (2015).

Creemos que es importante señalar que todas las habilidades que ha de tener un líder también ayudan a que los miembros del equipo las adquieran ya que como decía Albert Einstein: “educar con el ejemplo no es una manera de educar, es la única”.

Los líderes deben ser curiosos, mostrando a sus subordinados la importancia del saber, de investigar y así generar curiosidad en este tipo de personas, independientemente de si están en riesgo de exclusión, tienen algún tipo de discapacidad o no, las personas pueden ser curiosas, tener ganas de saber más sobre su entorno, y esta curiosidad puede ser generada por un buen líder que enseñe de forma tan atractiva que haga que estos individuos tengan ganas de saber mucho más. Con esta curiosidad, se verían más cualidades detrás, predisposición a la hora de buscar ideas nuevas, más sabiduría de lo ya visto o la adaptación a todo tipo de escenarios. Como es normal: cuanto más se sabe, más se quiere saber.

Segunda cualidad que el líder ha de tener es la creatividad, esta cualidad es intrínseca a todas las personas, no solo la tienen los genios, pero para que salga a la luz, el líder debe hacer con estas personas algunos ejercicios, y sobre todo, conseguir que confíen en ellos mismos, que sepan que toda idea es válida, y cada aportación es necesaria. Una vez que estos individuos adquieran confianza con el equipo, conseguirán seguridad y propondrán todo tipo de ideas, que ayudarán al equipo a conseguir el mayor rendimiento.

Muy importante transmitir y tener espíritu colaborativo, en una empresa siempre se trabaja en grupo, el líder tiene la responsabilidad de enseñar a sus subordinados que la empresa es como un reloj, necesita que todas sus piezas funcionen a la vez y bien, por lo que cada miembro del equipo es una pieza del reloj, necesitamos a los demás para funcionar. Se enseña que en el equipo se respeta a todos, cada uno da su opinión y nunca se pisa a nadie, la idea es que todos son iguales y con la aportación de cada uno se llegue muy lejos, se aumente la productividad. El jefe no puede dejar a nadie de lado, todos añaden valor, y eso repercute positivamente en todo el equipo, el sentirse útil hace que seas más productivo.

La iniciativa es importante también, los líderes deben saber lo que quieren e ir a por ello, genera oportunidades, emprenden acciones, mejoran resultados... La realidad es que si el equipo de un líder no sabe cuál es su misión, y su propósito, no sabrán qué hacer. Asimismo nos parece importante que los subordinados tengan iniciativa, hay que ayudar

a estas personas, que se han sentido siempre atrás del resto, para que vean que son más que válidos para trabajar y para destacar, por lo que hablamos otra vez de la importancia que le damos a que adquieran la confianza para dar la iniciativa, si tienen alguna idea nueva, una visión de un nuevo negocio, que no duden y desde luego que no tengan miedo a presentarlo, porque igual es una idea de negocio que hace brillar a la empresa, o igual se ignora, pero el simple hecho de ver la proactividad, denota interés y hace que la persona se sienta realizada y feliz, ganamos todos.

La capacidad de adaptación es siempre una cualidad que ayuda a los trabajadores, saber trabajar en todas las condiciones, sin perder de vista el objetivo. Puede ser la cualidad que, en vez de transmitirla el líder al individuo en cuestión, se transmitiría, al contrario, el individuo al equipo. Las personas en riesgo de exclusión social han vivido en situaciones extremas y han tenido que adaptarse a cada situación como han podido, por lo que podemos decir que saben de esta cualidad más que nadie. Bien es cierto que no hablamos exactamente de lo mismo, por un lado, hablamos de situaciones de la vida que son difíciles, y en este apartado hablamos de situaciones dentro de la empresa que podían cambiar, como, por ejemplo, los procedimientos, las estrategias o los objetivos. La idea que el líder debe transmitir es abrir la mente, no tener miedo al cambio, ver el cambio como una oportunidad de triunfar, para así conseguir una ventaja de lo que en un principio podría ser un inconveniente.

El líder debe ser resiliente, la resiliencia es la cualidad que permite a las personas afrontar de la mejor forma situaciones adversas, incluso sacar cosas positivas de ellas. Me parece una cualidad super importante, y además estas personas conocen este atributo, porque han debido de soportar muchas situaciones adversas. En el ámbito empresarial, el líder puede enseñar algunos hábitos que pueden ayudar a estas personas a ser más resilientes en el medio corporativo, estos hábitos pueden ser: 1. Ser fiel a uno mismo, es importante que estas personas tengan su propio criterio, su propia opinión y que no se dejen guiar por los demás, muy importante para que estas personas sean fieles a sí mismas, volvemos a hablar de la confianza, tienen que sentirse valorados, ver que su opinión cuenta y es importante, para así saber que su criterio es viable, también deben sentirse queridos, para que ellos mismos se quieran, con sus defectos y sus virtudes, por lo que han de verse involucrados en el grupo, sentirse importantes. Es una tarea difícil, sobre todo para aquellos que no están acostumbrados a ello, pero tienen el apoyo del líder para conseguirlo. 2. Ser conscientes de las limitaciones, siempre hay que tener clara la meta,

pero es fundamental también tener de vista las debilidades, así, la persona se pondrá objetivos realistas y no fracasará en el intento. 3. No perder de vista las metas, el líder tiene que enseñar a su tutelado a que todo se puede, con esfuerzo, debe marcarse pequeñas metas, y llegar a ellas, y cada vez que consiga una, será fuente de motivación que le hará llegar a la siguiente. 4. Practicar la atención selectiva, es crucial saber comunicar que un problema personal no puede hacer que su vida gire en torno a ello, hace que la persona se despiste, que incluso pierda la oportunidad de olvidarse de ello, es importante distraerse de aquellas cosas que nos preocupan, pero no constantemente, hay que encararse a ellas también, pero en su debido momento. 5. Utilizar el humor como recurso, el humor puede ser uno de los métodos para restar importancia a los problemas, siempre desde el respeto, pero ¿Por qué no reírnos de los problemas? Es una forma de liberación, por lo que es una buena idea que las personas lo pongan a prueba. Y, por último, Confiar en aquellos que nos quieren, no hay nada como contar los problemas a un ser querido, puede ser que las personas con estas características tengan miedo o vergüenza a abrirse, habrá que enseñarles las ventajas que tiene el hablar sobre los propios problemas en voz alta y que alguien se preocupe y te dé consejo. El líder empezaría por él mismo, hasta que vea los resultados, y tenga la suficiente confianza para hacerlo con otras personas.

La planificación, los líderes tienen objetivos y tienen la obligación de conseguirlos en un tiempo determinado, por lo que tienen algunos *tips* que les ayudan a llegar a ellos. Esta cualidad ayuda notablemente a llegar a nuestra meta, es importante enseñar que es conveniente poner una meta, pero para conseguir llegar hasta ella se necesita seguir unos pasos, sin pasos, no hay meta, por lo que para llegar a nuestros objetivos es necesaria una organización y planificación. El líder puede enseñar a hacer *checklist* de tareas, priorizar algunas tareas del *checklist*, diferenciar lo importante de lo urgente, utilizar un calendario, no procrastinar o mantener un orden físico en el entorno del trabajo.

Las competencias digitales hoy en día son cruciales, casi todo está digitalizado, por lo que un buen líder debe saber mucho acerca de las nuevas tecnologías. Estas tecnologías pueden ser algo que posiblemente una persona en riesgo de exclusión o persona con alguna discapacidad, repetimos que no todas, siempre depende del individuo, no ha manejado mucho. El manejo de ordenadores y plataformas son fundamentales hoy en día, en un mundo tan tecnológico. Por lo que, para que esta persona pueda realizar bien su trabajo, debe saber emplear todo tipo de aplicaciones, redes sociales, y demás

herramientas tecnológicas, por lo tanto, el líder que sabe suficiente de estos temas podrá ayudar a su equipo a saber utilizar estos materiales.

La comunicación eficaz me parece clave para un sujeto que lidera a un equipo, la forma de liderar siempre es a través del habla, por lo que, si esta persona no consigue una comunicación eficaz, no podrá conseguir los objetivos que se ha marcado. Transmitir información es una tarea simple, lo que realmente prima es que el receptor haya entendido lo que se ha comunicado. La comunicación es crucial en una empresa, por ello el líder ha de saber y enseñar a su tutelado a comunicarse de una forma eficaz. ¿Cómo? Escuchando activamente, en primer lugar, ya que cuando se habla con una persona y se le escucha activamente, cuando sea tu turno de hablar, ella hará lo mismo, por lo que entenderse será una tarea simple, además se debe aceptar la diferencia, es decir, si la otra persona tiene opiniones distintas, no juzgarlas, que sean distintas no quiere decir que sean peores o mejores, lo mejor será llegar a un acuerdo entre ambas partes, siendo asertivo, construir relaciones personales en el respeto, la sinceridad y la confianza, la idea es que se dé la opinión sin herir a la persona que se tiene delante y por último, el lenguaje corporal, a veces este lenguaje es más importante que las palabras, se debe mirar a los ojos, sonreír, no distraerse con otras cosas mientras se mantiene una conversación, son señales de respeto.

Autonomía, el jefe cuando ya sabe cómo funciona su empresa y su puesto, debe saber y tener la capacidad de decidir la actuación del grupo, así, una vez que la persona en riesgo lleve ya algún tiempo en la oficina y se haya adaptado al ritmo, deberá ser autónomo, ya no tendrá tanta supervisión, asume el control del puesto porque se presupone que sabe perfectamente como funciona todo. Esta forma de delegar hará que el empleado se sienta responsable y realizado ya que han confiado en él para realizar tareas y esto provocará que se muestre más comprometido y motivado con la labor de la empresa. Es beneficioso tanto para el líder como para él.

La lealtad organizacional, un líder debe confiar en su gente, tratarles antes como personas y después como empleados, tener un compromiso con su empresa, como si fuera su segunda familia, queriendo lo mejor para ella. Una vez que el empleado ya lleva tiempo en la empresa y el líder le ha guiado de la mejor manera en su trayectoria, deberá haber creado en el empleado una predisposición y voluntad para involucrarse en el proyecto, para que esto se consiga la empresa y más en concreto, su líder, habrá de haber tenido un buen trato con él.

Perseverancia, un jefe no se rinde, lo intenta todo, junto a su equipo, debe tener voluntad, resistencia al abandono, saber que aun que haya adversidades, debe seguir y motivar a su equipo a acompañarle. La persona que lidera a la persona en riesgo de exclusión o con discapacidad deberá enseñarle lo que es la perseverancia, se debe aprender a no rendirse por muy difícil que sea la tarea, se debe mostrar cómo se encara a las dificultades y como conseguir motivación en el resultado. La perseverancia ayudará a la persona excluida también en su vida diaria, a aprender que uno no se debe rendir, ni en el trabajo, ni en su vida fuera del trabajo.

La empatía, Gandhi decía: “Desde la empatía es posible cambiar el mundo”, la empatía se define en la Real Academia Española como “Capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.”. Nuestro líder tiene el deber de enseñarle, con sus propios actos, es decir, como ejemplo, a su trabajador lo que es este adjetivo, en primer lugar, con él mismo, debe saber lo que ha pasado su empleado, ponerse en su lugar, y tratarle con respeto, escucha y comprensión. Esta virtud sirve para todas las personas, y más concretamente en la empresa, con todos los grupos de interés, ya sean empleados, clientes, proveedores, medios de comunicación, etc. En este caso, la empatía para este empleado serviría para crear el mejor ambiente de trabajo, para conseguir una armonía y, como consecuencia, resultados positivos.

Para concretar este apartado, me gustaría dar importancia a que un líder no trata a todos los empleados del mismo modo, las personas son distintas, al igual que hay distintos tipos de discapacidad, o de exclusión, por lo que estas habilidades las deben tener todos los líderes, pero no se deben enseñar de forma igualitaria a todos sus empleados, cada uno tiene algunas habilidades ya impuestas, y habrá otras que les costará más, por lo que lo que veo que la habilidad más importante para un líder es la empatía, conocer a sus subordinados, saber sus condiciones y ponerse en su lugar para así saber cuáles son las habilidades más necesarias para cada uno.

#### 4. Estudio empírico en empresas con inserción laboral de colectivos distintos

En este apartado se hablará de algunas empresas con las que hemos contactado que tienen programas de inserción laboral de personas con las condiciones ya mencionadas, en primer lugar, hablaremos de la Fundación Accenture

#### 4.1.Fundación Accenture.

Para conseguir información sobre esta organización tuvimos el honor de hablar con la directora de negocio responsable en Accenture Iberia y directora general de Fundación Accenture, y con la persona responsable del programa de consultoría gratuita pro-bono de la Fundación. con las cuales tuvimos una reunión por la plataforma Zoom, y nos contaron el modus operandi de este proyecto pudiendo hacerles preguntas sobre su labor.

La Fundación Accenture es una entidad independiente de Accenture que ayuda a aquellas organizaciones que se centran en la formación y capacitación de personas vulnerables ante el empleo tratando de transformar y digitalizar a esta sociedad. La fundación se divide en tres áreas de actividad principales: la consultoría gratuita, el voluntariado de empleados y las donaciones.

La consultoría gratuita es la misma forma de consultoría para los clientes de Accenture, pero se ofrece al sector social, y según nos contaban es el área de mayor actividad. El voluntariado con empleados consiste en canalizar oportunidades que detectan con organizaciones sociales que les parecen interesantes y se las facilitan a los empleados, y, por último, las donaciones son de dos tipos: o bien donaciones de Accenture a nivel internacional, el dinero se ofrece a las organizaciones sociales y estudian la forma de repartirlo o los propios empleados también tienen la posibilidad de hacer donaciones y desde Fundación Accenture se ofrecen a proyectos interesantes a los que donar, se trataría de un canal de recaudar dinero y estudiar a donde llevarlo.

El contacto que Fundación tiene con los usuarios finales, con las personas en riesgo de exclusión es siempre a través de organizaciones sociales, es decir, ellos no tienen una relación directa con un beneficiario final, siempre es a través de organizaciones sociales a quienes les ofrecen soluciones que estas organizaciones van a poder utilizar con las personas a las que atienden, por lo que ellas son quienes están en contacto con el terreno y Fundación canaliza sus servicios para fortalecer su actividad, proporcionarles recursos, etc.

El foco general de esta entidad, el cual viene marcado por los globales, está en el desarrollo de la empleabilidad de las personas para que consigan un empleo o puedan crear un negocio por ellas mismas, por su cuenta. Es cierto que tienen alguna pequeña actuación que puede estar desalineada con este objetivo, por ejemplo, más centrada en la infancia, en la nutrición..., pero normalmente se centran en, por ejemplo, dar dinero a proyectos que personas con algún tipo de discapacidad o excluidas. Ya llevan unos años en los que la ayudan que proporcionan es una a N, es decir, en el pasado trabajaban con ONGs individuales y trabajaban con cada una de ellas, por ejemplo, Cruz Roja, preguntaban individualmente, qué necesidad tenían, como se les podía ayudar, y juntos daban forma a esas soluciones, que podían ser tecnológicas (una metodología, un plan estratégico...), pero desde hace unos años, todo esto ha cambiado, cuando los globales marcaron ese objetivo al cual le llaman : “*Skill to succeed*”, se dieron cuenta de que las necesidades que tenían las organizaciones sociales en este sentido eran muy comunes, a raíz de esto comenzaron a trabajar de forma diferente, y comenzar con el 1 a n, una solución que valga y que responda necesidades del sector de múltiples organizaciones, esto va muy en la línea del impacto que buscaban, claro, ellos pensaron que ya existían organizaciones que ya daban esa ayuda, por lo que lo mejor era unificar esfuerzos y así conseguir soluciones y juntos las extendieran. Aquí fue donde surgió la iniciativa: Juntos por el empleo de los más vulnerables.

Esta iniciativa agrega organizaciones sociales, fundaciones empresariales, empresas y sector público, todas aquellas organizaciones de la sociedad civil que quieran empujar los objetivos del desarrollo de la empleabilidad de las personas. Lo que se hace en esta organización es que con las soluciones que han ido desarrollando las crean, se construyen equipos de trabajo donde hay consultores de Accenture pero incorporan a una serie de organizaciones que son expertas en aquella temática que quieren trabajar y si hay empresas o administración pública que también puede dar apoyo en esto forman parte del equipo de trabajo, para dar forma a esa solución, para levantar las necesidades, para ver como Accenture pueda hacer el desarrollo técnico. Los beneficiarios siempre son las ONGs, de forma gratuita, sin buscar un ánimo de lucro, siempre que se utilice de forma gratuita por el sector social Accenture se lo proporciona. Además, son soluciones que crecen con el tiempo, poco a poco se van perfeccionando y mejorando en base a lo que se demanda.

Bien, una vez explicado todo lo que es la fundación, y como trabajan, lo que concluimos de esta conversación es la importancia que existe en conseguir una integración de todas las personas, ellas hablaban de que no solo era importante para estos individuos que se encuentran excluidos, sino también para las empresas, ya que puede darse la situación en la cual se piense que esta inclusión se lleva a cabo únicamente por la imagen de marca, pero esto no es así, las compañías son como son por sus empleados, por lo que añadir personas con capacidades distintas a las del resto solo ayuda a crecer a la compañía, añadir nuevas cabezas pensantes que hagan de la empresa un lugar mejor, con diversidad, libre y sin prejuicios.

Bien es cierto que en esta fundación vemos un problema, no hay contacto con las personas a las que quieren ayudar, la idea de la Fundación es buena, es ayudar tanto a empresas como a personas con dificultades, pero, si que vemos que la aproximación a las personas a las que quieren integrar es importante, como hemos hablado en todo el trabajo, cada individuo es diferente, tiene sus cualidades, sus diferencias, y la ayuda podría ser mucho más efectiva si conocieran detalladamente el perfil del sujeto.

#### 4.2.Fundación Adecco.

La Fundación Adecco comenzó en el año 1996, con la misión de conseguir la inclusión laboral de personas con discapacidad, parados de larga duración, mujeres víctimas y aquellas personas que se encuentran en riesgo de exclusión social. Esta fundación se creó con los principios básicos de responsabilidad social corporativa y trata de acabar con el desempleo y la discriminación laboral, dejar atrás etiquetas y centrarnos en el talento.

La inclusión de esta fundación se realiza mediante tres ejes de actuación: forman personas y las orientan para que consigan encontrar un empleo, trabajan para concienciar a la sociedad y transformarla para que se reconozca el valor y la dignidad de todas y cada una de las personas, y por último trabajan con empresas, guiándolas para que su entorno laboral sea inclusivo. Se centran tanto en personas como en empresas.

Los valores de esta empresa son:

En primer lugar, solidaridad, esta institución ayuda a personas con dificultades sin pedir nada a cambio, creen que estas personas lo necesitan, no piden nada por su labor.

Segundo, humildad, saben que su misión no pueden conseguirla solos, por lo que necesitan la ayuda y compromiso de personas, la sociedad y las empresas.

Tercero, dignidad de la persona, defienden la dignidad de todas y cada una de las personas, según Adecco: “es un derecho fundamental, innato, inviolable e intangible”

Cuarto, respeto a la diversidad y empatía, para la entidad, la diversidad es reconocer el talento de todas las personas, y aceptar con empatía su vulnerabilidad como esencia de lo humano, es por eso por lo que promueven la igualdad y equidad para lograr la unidad y el bien común.

Y, por último, la profesionalidad, son conscientes de la realidad social y empresarial, el trabajo en equipo, la innovación, la excelencia en gestión y la transparencia que permite optimizar sus recursos y así poder invertirlos en la sociedad de forma eficiente y sostenible.

De la Fundación Adecco hemos conseguido el contacto de Victoria Muñoz Cobo, consultora de integración e inclusión.

Durante la entrevista con Victoria nos estuvo explicando un poco cuál era su trabajo en la fundación, ella nos explicaba que se centran en ayudar a las personas sobre todo con discapacidad y en riesgo de exclusión, aunque también prestan su ayuda a mujeres que han sufrido violencia de género o a parados de larga duración. Su función en la empresa es concertar entrevistas con las personas con los rasgos antes mencionados que lo deseen y ellos les ayudan a la hora de encontrar un empleo viendo cuales son las necesidades que tienen las empresas y como es cada uno de los individuos para ver si pueden coincidir.

Por tanto, por una parte, tienen contacto con una serie de empresas y por otra parte tienen contacto con el candidato, realmente su trabajo está más ligado al candidato que a las propias empresas, es decir, la fundación no satisface las necesidades de las empresas, sino que, su misión es la de buscar trabajo a los candidatos. Se trabaja todo lo pre-laboral, en los casos que haga falta, hacen talleres de formación de empleo, talleres de entrevista, formación académica, complementaria, intentan financiarlo o buscar entidades que estén dispuestas a financiarlo, y, por último, mueven el currículum de las personas a las que ayudan.

Pedimos a Victoria que contara un poco su labor con las empresas, ya que, entendíamos que su labor se centra más en las personas que quieren ayudar, pero hemos supuesto que las empresas deben tener algo de información acerca de la persona a la que van a contratar gracias a esta fundación. Nos ha hablado sobre las adaptaciones de ciertas personas a la oficina, que deben informarlo a la empresa para que se adapten a la situación de la persona en cuestión, pero también nos ha comentado a cerca de la concepción de algunas empresas sobre estos dos grupos: sujetos con alguna discapacidad o en riesgo de exclusión. Se ha centrado más en las personas en riesgo de exclusión ya que como ella comentaba: “Muchas empresas creen que las personas en riesgo de exclusión son expresidiarios, eso les genera miedo e inseguridad y no aceptan a esta persona para trabajar con ellos”, también comentaba que era falta de información, existen personas en riesgo de exclusión expresidarias, pero también pueden ser aquellos individuos que les atienden en servicios sociales, que su situación económica es precaria, que lleva tiempo sin trabajar y no encuentra trabajo o que tienen responsabilidades familiares, por lo que la fundación trata de darles formación para que sepan que personas pueden acabar trabajando en sus oficinas. Este caso, tiene todo que ver con nuestro trabajo de investigación, en párrafos anteriores hablábamos de ese recelo de contratar personas excluidas, podría tratarse de un estereotipo, pero nada como conocer a esa persona para que cambie radicalmente la opinión.

También nos ha hablado sobre los talleres de sensibilización a las empresas y no solo a las empresas, sino también, a los propios empleados de Adecco, donde hablan de los sesgos, sesgos inconscientes que hacen que se discrimine sin darnos cuenta. Victoria hablaba de un documento llamado “Pon tu pie en mi huella” (2016) En este documento, se habla de la necesidad de que haya igualdad de condiciones para aquellos colectivos que encuentran más dificultades y barreras sociales. La idea es que se “compartan pisadas”, *se habla de que: “Todos somos únicos, y todos somos diferentes”*. En primer lugar, se habla del nombre de las personas con discapacidad, y la evolución que ha tenido, pasando de llamarlo primero una enfermedad a llamarlo minusvalía, esto parece algo simple, pero se practica la diversidad, la no discriminación, un simple gesto, como es llamarles personas con discapacidad, hace que pasen de sentirse excluidos e inferiores, a personas como todos, pero con capacidades distintas. Se trata de conseguir dos objetivos: la normalización, es decir, que las personas con alguna discapacidad puedan vivir una vida normal, como la de cualquier otra persona. Y, la integración, este es el resultado del

principio de normalización, es decir, las personas con discapacidad tienen derecho a participar en todos los ámbitos de la sociedad, a obtener el apoyo y los servicios sociales que necesitan en el marco de la estructura común de educación, salud, empleo, ocio y cultura, y reconocer que disfrutan de los mismos beneficios que los demás. Volvemos a ver la necesidad de integración, de normalizar la situación de estas personas, a tratarlas como iguales, y no por caridad, si no por que son personas, tienen derecho. Por lo que vemos la importancia de la diversidad, la integración, la participación de estos individuos, y el fin de la discriminación.

En una segunda parte del documento, se habla de los distintos tipos de discapacidad y como se deben tratar a personas con cada una de las discapacidades.

- Discapacidad física, a una persona con discapacidad física se debería tratar de esta forma:

Antes de ayudar, preguntar si necesita ayuda.

A la hora de hablar, no hay que fijar la mirada en su discapacidad.

No dirigirse al acompañante de la persona, si no directamente con ella.

Se debe dejar que la persona con discapacidad marque el ritmo.

Si no puede portar objetos, ayudarle a hacerlo.

Tratarle como uno más, sin pena ni ventajas, como todos.

- Discapacidad sensorial auditiva.

En primer lugar, no se debe referir a estas personas como sordomudas, ya que una persona sorda no tiene que ser necesariamente muda.

Antes de dirigirte a una persona sora, has de tocarla el brazo para que sepa que te vas a dirigir a ella.

No es necesario exagerar la pronunciación, se debe hablar a la velocidad y tono normal, a no ser que te lo pida la persona.

Si tiene intérprete, hay que dirigirse a ella, no al intérprete.

En una conversación en grupo, se debe tener una conversación en orden, para que la persona pueda entender todo, ya que no puede leer los labios a todos los presentes a la vez.

- Discapacidad sensorial visual.

No ayudar sin antes preguntar si se requiere ayudar y sin saber cómo se debe hacer.

Nunca se debe distraer a un perro guía, está trabajando.

Se le debe hablar directamente, con el mismo tono de voz con el que se habla normalmente.

Se debe comentar quién es la persona con la que están hablando, y el lugar donde estáis, ellos lo agradecen.

Hay que avisar de que nos vamos.

Se deben explicar aquellos documentos escritos o imágenes que se utilicen como una herramienta de comunicación.

Se debe avisar de la existencia de obstáculos, desniveles, suelos mojados...

- Trastornos de la comunicación y el lenguaje

Importante actuar con normalidad, si es un niño, trátale como un niño, si es un adolescente, trátale como un adolescente y si es un adulto, como un adulto.

Se debe evitar la sobreprotección, se les debe dar su espacio, la idea es que no se agobien, que noten autonomía.

Se debe tener paciencia con ellos, puede ser que necesiten más tiempo para entender y aprender las cosas, ir despacio hasta que vayan entendiendo todo.

Requieren indicaciones con un lenguaje claro y conciso, pueden tener problemas a la hora de comprender y expresar la información de forma hablada o escrita, sobre todo si el lenguaje es abstracto.

Puede ser que tengan dificultades para establecer juicios, tomar decisiones o resolver problemas.

Suele pasar que afirman haber entendido las instrucciones aun que realmente no las comprenden del todo, por eso, es importante cerciorarse.

Necesitan apoyo para expresar y defender sus puntos de vista.

- Discapacidad psíquica.

Es importante tener contacto ocular, ya que permite que se sienta aceptada y reconocida.

Se debe mirar a los ojos, pensar y creer en lo que se expresa, para que haya consistencia entre actitud y palabra.

Su menor expresividad o apariencia distante, no quiere decir falta de comprensión o entendimiento, sino lentitud de respuesta o estructuración de la frase. Se debe hablar claro, frases cortas y precisas.

Aunque parezcan tener tendencia a soledad, son contrarias a la misma deseando tener amigos y vida social.

Desecha estereotipos, céntrate en la persona con sus características individuales.

Puede que presente un ritmo de trabajo diferente, no pasa nada,

Respetar su estilo a la hora de hablar y de comportarse.

Procura ayudarlo y orientarlo en sus lecciones y tomas de decisión.

Potencia las habilidades y tareas que sean sus puntos fuertes, esto incrementará su seguridad y sus resultados.

Favorece oportunidades para la interacción y relaciones sociales.

- Discapacidad orgánica.

Cada enfermedad es distinta, por lo que no hay un comportamiento general que seguir, depende de cada situación. No es lo mismo un enfermo de VIH que una persona con obesidad.

Bien, después de que Victoria me enseñara su programa, y después de ver que es lo que enseñan a las empresas que quieren contratar a una persona discapacitada, creo que es la mejor forma. Esta fundación conoce de primera a mano a las personas con dificultades, y ellos mismos les buscan trabajo además de dar formación a la empresa de cómo se debe tratar con estas personas, me parece la mejor iniciativa, y cumplen realmente con su objetivo: la inclusión, pero no la inclusión sin más, una buena inclusión, que trata de ayudar totalmente a las personas que lo necesitan, centrándose en cada una de ellas, sabiendo su pasado, su condición y como actúan.

#### 4.3. Empresa Castillo de Canena.

La empresa Castillo de Canena, es una empresa española que produce aceites de oliva virgen extra de Jaén. Es una empresa muy galardonada gracias a su gran calidad de aceite.

De esta empresa hemos conseguido contactar con D. Francisco Vañó, director general de la compañía que nos habla de sus programas de inclusión. Se centra en un caso concreto: el de Pedro (nombre falso para salvaguardar la identidad de la persona) expresidiario del centro Penitenciario de Jaén.

En el año 2012, Francisco recibió una llamada del alcalde de Jaén contándole que había una persona que había empezado de muy abajo, pero había llegado muy lejos, y con el boom inmobiliario, había conseguido tener hasta 300 empleados a su cargo, pero, cuando llegó el crack del 2008 cometió una serie de delitos como: alzamiento de bienes, falsear documento público, documento privado, apropiación indebida... fue juzgado y condenado, en aquellos momentos tenía 42 años, padre de familia, con tres hijos, le embargaron todo, perdió todo, y le metieron en la cárcel.

Tras unos años, fue cuando Francisco recibió la llamada, solo le podían dar a Pedro el tercer grado, es decir, poder salir de la cárcel solo para trabajar, siempre y cuando conseguía un trabajo. Así que Francisco finalmente lo contrató. Al saber esto mi primera pregunta fue: ¿No te dio miedo? Él contaba que sí, sí que le daba algo de respeto, pero viendo que el alcalde hablaba bien de él y que Jaén es una ciudad pequeña, por lo que tenía información de cómo era, decidió que era una buena idea contratarle. Además,

señalaba Francisco: *“No se trata de un delito grave que tenga que ver con algo sexual o con asesinato, si no, no creo que le hubiese contratado”*. Y poco a poco Pedro fue trabajando en esta empresa, y consiguió rehabilitarse. Eso sí, Pedro no lo pasó bien, había muchas personas en el sector que le conocían y a las cuales les debía dinero, pero siempre estaba la empresa para apoyarle, para guiarle, así fue como poco a poco se fue ganando un puesto en la empresa. Francisco sabía que no iba a ser difícil enseñar a Pedro el trabajo, después de años en la cárcel se le notaba con muchas ganas de trabajar. Lo que sí era importante era mentalizar a los empleados, que fueran empáticos, que no discriminaran, que crearan el mejor ambiente de trabajo posible para todos, y poco a poco Pedro fue subiendo poco a poco puestos gracias a sus cualidades, Francisco decía: *“es un chico muy trabajador, entrañable, empático y que crea equipo”*. Ahora mismo lleva el puesto de recepción de olivo, es decir, de las 40.000 toneladas de olivo que recibe esta empresa, él gestiona 8.500, un trabajo muy duro que realiza perfectamente.

Creo que, de esta historia real, de un expresidiario que fue a la cárcel por no saber cómo gestionar unos números en un momento tan malo, como fue la crisis del 2008, nos quedamos con la oportunidad que le dieron, la confianza que todo el equipo depositó en él, el apoyo, y las ganas de trabajar que tenía, gracias a todo esto, ahora vive feliz con su empleo.

Este caso, ilustra una vez más, lo acertado de la política de reinserción e inclusión en concreto, de un condenado por delitos económicos, como bien señalaba Francisco al principio de la entrevista. Refleja perfectamente esas cualidades empáticas, tan necesarias en el líder inclusivo.

Se ha demostrado que esta persona es un trabajador capaz, productivo, fiable y muy válido. Se ha ganado su oportunidad, su empleo, independientemente de los antecedentes. Gracias a la empatía del líder, que hace “borrón y cuenta nueva” de esos delitos económicos cometidos en una época de gran dificultad. Ha sabido sacar lo mejor de él, y Pedro ha demostrado que es un buen trabajador.

Y no solo hablamos de la importancia del líder inclusivo, si no también de lo que ha ayudado al empleado a crecer a la empresa, a acabar con los estereotipos que podría haber entre los empleados, a abrir la mente de muchos compañeros y a reflejar que se pueden cometer errores, pero de ellos se aprende, y ahora Castillo de Canena es una

empresa más completa, integradora que va creciendo poco a poco gracias a todos y cada uno de sus trabajadores, entre ellos Pedro.

## 5. Conclusiones.

Después analizado el fundamento de este trabajo, podemos llegar a las conclusiones que exponemos a continuación:

En primer lugar, existe una clara necesidad de integrar a las personas con discapacidad y en riesgo de exclusión en el ámbito laboral, el problema que hemos visto, a lo largo del trabajo, para que esto se haga realidad, es la falta de formación e información de los líderes y las empresas, por lo tanto, muchas empresas rechazan a personas con estas características ya que pueden creer que no son productivas o les da pánico sus antecedentes.

Esto no es así, un individuo con discapacidad o excluido es productivo siempre y cuando exista una persona que le guíe en el camino laboral y le ayude a dar los pasos adecuados, por lo que podemos decir que para que haya inclusión laboral, necesitamos a un líder especializado en cada una de las personas con estas características. La inclusión de personas antes mencionadas debe ir ligada a un acompañamiento por parte de sus superiores, es decir, no solo se trata de contratar y darles trabajo, sino que se debe de realizar un seguimiento de cada situación para la mejor incorporación de estos trabajadores a la empresa. Por lo que sí, hay una interrelación clara entre integración y liderazgo.

Este seguimiento se debe realizar por personas cualificadas que tengan las habilidades y cualidades descritas en el presente estudio, para aplicarlas al caso concreto, por un lado, respecto a las personas con discapacidad el líder debe presentar una actitud que permita el desarrollo en igualdad de condiciones para todos, no debe favorecer a un empleado o a otro, tiene que haber una igualdad. Para cada persona debería tener un plan de acciones, que guíe a su empleado por objetivos, poco a poco, y viendo de qué es capaz. Como es obvio, debe tener conocimiento de la discapacidad de su empleado, para que le entienda de la mejor forma posible. El líder debe tener un consejero, nadie es perfecto y puede ser que tenga alguna duda a la hora de actuar, por lo tanto, puede preguntar sobre cualquier tema relacionado con su subordinado. El líder debe ajustar el trabajo a la

persona, adecuándolo a sus capacidades, y, por último, debe vigilar las acciones, para apoyarle y darle un impulso en aquellos momentos en los que lo necesite. Por otro lado, concluyendo respecto a la persona que lidera a un individuo que se encuentra en exclusión social decimos que, en primer lugar, es necesario que tenga conocimientos de relaciones multiculturales, debe saber los idiomas de las personas con las que trabaja, también es importante que tenga conocimiento de técnicas que le ayuden si hay problemas con los grupos de exclusión, debe ser una persona sensible, que sepa empatizar con sus subordinados y por último que sea respetuoso y neutral.

Todas estas cualidades se hacen imprescindibles en cualquier líder, es un hecho, pero, queremos informar de la importancia de enfatizarlas a la hora de tratar con un individuo con las características mencionadas, es la base de un líder inclusivo, son las cualidades que necesita cualquier superior para conseguir que estas personas dispongan de las mejores condiciones en su trabajo y así poder realizar sus tareas adecuadamente.

En segundo lugar, nos referiremos a otro punto de vista, el de la empresa, como es la de Castillo de Canena, que dispone de un programa de integración de personas en riesgo de exclusión. No es una tarea fácil como se ha descrito con anterioridad, pero no hay que tenerle miedo a lo desconocido, y no se trata únicamente de firmar un contrato, si no de ayudar a la persona una vez se haya incorporado para que no se sienta solo, ni excluido, y para que lleve a cabo el mejor trabajo, de la mano de la persona encargada.

Como hemos visto, según La Fundación Adecco, no se trata solo de contratar, cada discapacidad es un mundo, la empresa debe formarse, saber qué persona va a tener en sus oficinas, que facilidades deben añadir, si un líder no tiene conocimiento de las circunstancias de su empleado, no podrá acompañarlo para su mejor inclusión, simplemente tiene otro empleado más al que formar. La clave reside en saber qué persona va a tener delante, y una vez que lo sepa, saber cómo tratarla para guiarle hacia todas sus metas.

Actualmente podemos ver como las empresas cada vez van incrementando más los programas de inclusión de las personas con discapacidad y en riesgo de exclusión social, esto sin duda aporta una serie de ventajas tanto para las empresas como para las personas, ya que una empresa inclusiva siempre será una empresa que prime más a sus trabajadores y a sus necesidades lo que a su vez influirá en la satisfacción de los empleados, creando un ambiente propicio de trabajo reflejándose así en la productividad

de la propia empresa, permitiendo al resto de los trabajadores optar por esa sensibilización de la cual hace uso el líder, por lo que se crea una comunidad eficiente de personas con distintas capacidades.

## 6. Bibliografía

E. (2020, 21 diciembre). *España destruirá 600.000 empleos este año y sólo recuperará uno de cada tres en 2021*. EXPANSION.

<https://www.expansion.com/economia/2020/12/21/5fe07210e5fdea07448b4678.html>

Europa press. (2019, 20 septiembre). *La brecha salarial de las personas con discapacidad*. europapress.es.

<https://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia-brecha-salarial-personas-discapacidad-20190919174822.html>

D. (2015, 19 noviembre). *La importancia de integrar a las personas con discapacidad en las empresas*. Diversis Corporación. <https://diversiscorporacion.org/la-importancia-de-integrar-a-las-personas-con-discapacidad-en-las-empresas/>

INEbase / Mercado laboral / Actividad, ocupación y paro / El empleo de las personas con discapacidad / Últimos datos. (s. f.). INE. Recuperado 25 de febrero de 2021, de

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736055502&^ÑP+menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736055502&^ÑP+menu=ultiDatos&idp=1254735976595)

*El trabajo dignifica al hombre* - educaweb.com. (2018, 16 abril). Educa web.

<https://www.educaweb.com/noticia/2018/04/16/trabajo-dignifica-hombre-16405/>

F. (2018, 15 octubre). *¿Qué es el riesgo de exclusión social?* - Fundación Esperança.

Fundación Esperança. <https://www.fundacioesperanca.org/es/blog/que-significa-estar-en-riesgo-de-exclusion-social/>

Gil, G. (2019, 20 febrero). *8.608.663 personas en edad laboral se encuentran en riesgo de pobreza y exclusión social*. Fundación Adecco.

<https://fundacionadecco.org/8-608-663-personas-en-edad-laboral-se-encuentran-en-riesgo-de-pobreza-y-exclusion-social/>

Utilizar, N. (2018, 8 septiembre). *BBVA apoya la integración laboral de las personas con discapacidad con una nueva edición de los Premios Integra*. BBVA

NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/bbva-apoya-la-integracion-laboral-las-personas-discapacidad-una-nueva-edicion-los-premios-integra/>

World Health Organization. (2016, 21 septiembre). *Discapacidades*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/topics/disabilities/es/>

*BOE.es - BOE-A-2013-12632 Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social*. (s. f.). BOE. Recuperado 23 de marzo de 2021, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12632>

*EL CORAZÓN DEL LIDERAZGO*. (2019, 29 octubre). The John Maxwell Team Español. <https://www.johnmaxwellteam.es/el-corazon-del-liderazgo/>

Pérez, Á. Q. (2019, 4 noviembre). *La toma de decisiones en un líder inclusivo*. Diversidad e inclusión. <https://fundacionadecco.org/azimut/la-toma-de-decisiones-en-un-lider-inclusivo/>

*Estrategias de inclusión | Las discapacidades y la salud | NCBDDD | CDC*. (s. f.). Centros para el control y prevención de enfermedades. Recuperado 27 de abril de 2021, de <https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/disability-strategies.html>

*Líderes con discapacidad intelectual de Andalucía nos hablan sobre la formación en liderazgo de*. (2020, 15 septiembre). Plena inclusión. <https://www.plenainclusion.org/noticias/lideres-con-discapacidad-intelectual-de-andalucia-nos-hablan-sobre-la-formacion-en-liderazgo-de-plena-inclusion/>

- Mimenza, O. C. (2021, 5 junio). *Los 6 tipos de discapacidad y sus características*. Psicología y mente. <https://psicologiaymente.com/salud/tipos-de-discapacidad>
- INEbase / Mercado laboral / Actividad, ocupación y paro / El empleo de las personas con discapacidad / Últimos datos. (s. f.-b). INE. Recuperado 1 de mayo de 2021, de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736055502&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736055502&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
- Recursos Inserción Laboral - Incorpora Fundación «la Caixa». (s. f.). La Caixa. Recuperado 13 de mayo de 2021, de <https://www.incorpora.org/formacion-recursos>
- N. (2021a, enero 28). *Casos de éxito*. Includeme.com. <https://www.includeme.com/casos-de-exito-2/>
- Querejeta, M. (2017) *Discapacidad / Dependencia. Unificación de criterios de valoración y clasificación, de* <http://www.indexf.com/lascasas/documentos/lc0181.pdf>
- De Alba, C. (2015). *Desarrollo de habilidades personales y sociales de las personas con discapacidad (Cp - Certificado Profesionalidad)* [Libro electrónico]. Paraninfo. <https://www.amazon.es/Desarrollo-habilidades-personales-sociales-discapacidad/dp/8428397481>
- Un empleo para la exclusión social 2020*. (2020, 18 marzo). Fundación Adecco. <https://fundacionadecco.org/programa-un-empleo-contra-la-exclusion-social-2020/>
- Informe de Actividad 2019*. (2020, 17 enero). Red Acoge. <https://redacoge.org/wp-content/uploads/2020/11/Informe-de-Actividad-2019-Federacion-Red-Acoge.pdf>
- R. (2021, 12 mayo). *10 Habilidades de un líder que desarrollar para dirigir equipos*. El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial. <https://retos-directivos.eae.es/habilidades-liderazgo-dirigir-equipo/>

